

GÖTEBORGS UNIVERSITET
Institutionen för Informatik

WEBBRANSCHENS AKTÖRER

EN KVALITATIV STUDIE AV SEX
WEBBPRODUCENTER

Magnus Hallberg
Rikard Bergström

MAGISTERUPPSATS
Vårterminen 1998
Handledare: Birgitta Ahlbom

Titel: WEBBRANSCHENS AKTÖRER – En kvalitativ studie av sex webbproducenter

Kursbenämning: IA7400

Termin: Vårterminen 1998

Författare: Magnus Hallberg 710310-6832
Rikard Bergström 730120-9479

Abstrakt

Undersökningen syftar till att få en förståelse för hur webbbranschen fungerar. Vilka de olika aktörerna är, vad de gör och hur de gör det. Vi ville också hitta förklaringar och bakomliggande faktorer till varför branschen ser ut som den gör och försöka se tendenser om vart den är på väg i framtiden. För att få de svar vi sökte genomförde vi kvalitativa intervjuer med sju personer på sex olika företag i tre kategorier. De kategorier vi definierade var IT-konsulter, reklambyråer och webbyråer. Våra frågor kretsade kring fyra områden; Hur ser företagen på de webbplatser de producerar, vilka metoder och strategier används i utvecklingen, hur behandlas kompetensen och hur kommer branschen att se ut i framtiden.

Vi kom fram till att företagen har olika metaforer i sin syn på webbplatserna, dessa metaforer styr valet av metoder för utvecklingsarbetet och strategierna utifrån vilka man organiserar kompetensen. I framtiden kommer de som jobbar systematiskt, dvs har väl utvecklade metoder för systemutveckling, att ha de bästa förutsättningarna.

1. Inledning	5
2. Bakgrund.....	6
2.1 Internethistorik	6
2.2 Intranät och extranät	7
2.3 Multimediabranschen	8
2.3.1 Branschorganisationer.....	9
2.3.2 Branschens syn på sig själv.....	9
3. Syfte och frågeställningar.....	11
3.1 Syfte.....	11
3.2 Problem	11
3.3 Frågeställningar	12
3.5 Avgränsning	12
4. Metod	13
4.1 Kvantitativ metod.....	13
4.2 Kvalitativ metod.....	13
5. Urval.....	14
5.1 Företagen.....	14
5.2 Företagspresentation	15
5.2.1 West Art – reklambyrå	15
5.2.2 Enator Multimedia - IT-konsult	16
5.2.3 Innovative - webbyrå	16
5.2.4 CapGemini – IT-konsult.....	16
5.2.5 Information Highway - webbyrå.....	17
5.2.6 AdEra - reklambyrå	17
6. Undersökningens genomförande	18
6.1 Intervjumanualen.....	18
7. Resultatredovisning.....	20
7.1 Företagens syn på sin verksamhet och sin konkurrenssituation	21
7.1.1 West Art:	21
7.1.2 Enator Multimedia:	22
7.1.3 Innovative:.....	22
7.1.4 Cap Gemini:	23
7.1.5 Information Highway:.....	24
7.1.6 AdEra:.....	26
7.2 Företagens syn på webblösningar.....	27
7.2.1 Vad är en webbplats? Hur ser de olika företagen på webbplatser som "koncept"?.....	27
7.2.2 Vilken sorts webblösningar bygger de olika företagen?	29

7.3 Utveckling/Tillvägagångssätt.....	31
7.3.1 Vilka strategier används vid produktionen av webblösningar, arbetar man efter någon speciell metod?	31
7.3.2 Finns det några utmärkande drag för de olika företagens produktioner? Går det att se vem som har producerat en webbplats?	34
7.3.3 Vem sköter underhållet av webbplatsen efteråt?	35
7.4 Kompetens – extern/intern	38
7.4.1 Hur hanteras extern kompetens i projekten?	38
7.4.2 Finns den kompetens som behövs inom företaget? Hur bemöter man nya kompetenskrav från kunderna?	41
7.5 Framtiden.....	44
7.5.1 Hur ser företagen på branschens framtida utveckling?	44
7.5.2 Vilka egenskaper kommer att vara viktiga att ha i framtiden?	47
7.5.3 Hur klarar företagen sig i framtiden?	49
8. ANALYS	52
8.1 Hur företagen ser på webbplatser generellt och vilken typ av lösningar de själva producerar.	52
8.2 Företagens strategier & metoder.....	53
8.3 Hur företagen hanterar kompetenskrav	55
8.4 Branschens utveckling i framtiden.....	56
9. Slutsatser	58
9.1 Synen på webbplatser.....	58
9.2 Metoder för utveckling	59
9.3 Hantering av kompetens	60
9.4. Framtiden.....	61
9.5 Slutord	61
11. Författarnas tack	63

Referenser

1. Inledning

I och med att Internet nästan blev synonymt med World Wide Web och vi fick en boom med allt som hade med IT och www att göra så började det också dyka upp glada lycksökare som erbjöd sig att "bygga hemsidor" åt andra företag. Företagen var mer eller mindre seriösa, men de var många, och de kom från olika håll med olika ansatser. Nu konkurrerade helt plötsligt gamla etablerade IT-konsulter med såväl reklambyråer som små källarföretag som drevs av fjuniga tonåringar.

Från att i början bara ha producerat broschyrer och reklamsidor på nätet, försökte man hålla kvar kunderna lite längre med roliga spel och skärm-släckare. Idag, våren 1998, har marknaden stabiliserats något och den stora klondyke-eran är över. Nu talar man om att man vill börja använda nätet för att ge affärsnytta. Företagen skall affärsutvecklas med hjälp av www. Vissa av företagen har specialiserat sig åt detta hållet, vissa är på väg dit, och vissa säger sig ha hållit på med det hela tiden.

Det finns fortfarande företag med olika bakgrund och med olika ansatser som i slutändan egentligen producerar samma sak, från stora IT-företag till små webbyråer. I arbetet med att producera webbplatser så växer de ihop och blir mer och mer lika varandra. Reklambyråerna skaffar sig IT-kompetens och IT-företagen skaffar sig kompetenser som tidigare bara reklambyråerna hade.

Detta innebär att företag som tidigare inte spelade i samma liga, eller kanske inte ens samma slags spel, plötsligt står på varsin planhalva och spelar mot varandra. De konkurrerar på samma marknad.

Det var denna situation som gjorde att vi från början blev nyfikna på ämnet. Eftersom vi ville lära oss mer och ge en överblick av situationen började vi fråga oss fram för att kunna dra egna slutsatser av svaren.

2. Bakgrund

På grund av ämnets natur och eftersom det är så färskt på den svenska marknaden har det varit svårt att hitta någon forskning som kan ge bakgrund till utvecklingen. Vi upptäckte tyvärr att det finns för lite skrivet om hur konsult- och reklambranschen fungerar som passar för vår undersökning. Vi misstänker att det beror på att dessa branscher lever på att arbeta i ett mycket högt tempo och därför sällan har tid att skärsåda sig själva och fundera på vad det egentligen är de gör.

Vi har hittat en del tidningsartiklar som berört ämnet, men oftast inget djupgående, utan mer eller mindre goda försök till att beskriva fenomenet webbyråer. Dessutom blir artiklar av det slaget så snabbt föråldrade att de inte går att använda.

Meningen med vår bakgrund är att ge en orientering om ämnet och grundkunskaper inför resultatredovisningen.

2.1 Internethistorik

Historien bakom Internet och World Wide Web började i USA under 1960-talet. Amerikanska forskare hade börjat experimentera med att koppla samman datorer på olika platser med varandra. Bakom detta låg en vilja att forskare och läroanstalter på ett snabbt och enkelt sätt skulle kunna kommunicera med varandra och dela datorkraft. Detta nätverk skulle fungera på olika datorer på de olika ställena, vilket gjorde att ett gemensamt "språk" (TCP/IP) utvecklades. Men det som kanske var det mest avgörande för den fortsatta utvecklingen var att USAs försvarsmakt och försvarsindustri var inblandade. Anledningen till att dessa två giganter var intresserade var det kalla kriget. Det rådde en mycket stor kommunistkräcka i USA under 1960-talet, och militärens största skräck var att en sovjetisk attack skulle kunna förstöra hela det amerikanska missilsystemet genom att slå ut några viktiga datorer. Genom att bygga upp ett kommunikationsnät som skulle fungera även om en viktig dator blev utslagen så skulle man stå bättre rustad. Nätet byggdes upp på så vis att information som sändes från en dator till en annan splittrades upp i smådelar. Dessa delar sökte sig sedan individuellt fram till mottagardatorn för att väl framme sättas ihop till ursprungligt skick. Det fina med denna metod var att om en väg hade gjorts oframkomlig så skulle informationen leta sig fram på fungerande kanaler.

I början av 1980-talet beslöt sig militären för att bryta sig loss från nätverket och skapa sig ett eget. Det civila nätet som tidigare hade kallats "ARPAnet" fick nu namnet "ARPA Internet", och kallades helt enkelt för "Internet".

1991 vid CERN i Schweiz utvecklades kommunikationssystemet World Wide Web (www) med avsikt att användas av forskare för att de skulle kunna presentera sina forskningsresultat på ett enklare sätt. I början användes systemet Gopher med vilket man kunde gå från den ena värddatorn till den andra via s.k. hypertextlänkar (det man i dag kallar att surfa). Gopher använde sig enbart av text. När programmet Mosaic kom 1993 kunde det läsa både text och bilder och samtidigt ladda ner ljud och rörliga bilder. Det www som vi har idag har egentligen bara blivit snabbare och integrerat flera tjänster i ett program sedan dess. Idag är Netscape det marknadsledande surfprogrammet och www utvecklas hela tiden. Det största som har hänt sedan Mosaic är programmeringsspråket Java (1995), ett plattformsoberoende programmeringsspråk med vilket man kan kontrollera vad som händer på webbsidan och göra animationer m.m.

Idag är Internet ett globalt nätverk som består av ett stort antal lokala nätverk som är sammankopplade. Idag är nästan 150 av världens länder uppkopplade på Internet, och det finns mer än 10 miljoner värddatorer anslutna. Inofficiella siffror säger att 50 miljoner människor har egen e-post adress. Siffran är svår att uppskatta eftersom det inte finns någon övergripande katalog över dessa. (Wiselquist, 1996/Spongberg, Johansson, 1996)

2.2 Intranät och extranät

Att företag skall synas på Internet tycks ha blivit något av en självklarhet. Nyckeln till framgång i en allt mer global affärsvärld verkar vara att ta vara på det nya mediets potential. Hittills har företagen i stort sett bara kastat sig hejdlöst ut i cyberrymden i tron att det skulle vara ett självändamål att bara vara där. Resultatet av denna masstillströmning har blivit ett ändlöst antal statiska hemsidor där företagen, på ett mer eller mindre lyckat sätt, har försökt tala om vem de är. Om någon av en händelse skulle besöka dessa sidor skulle de snart bli ganska uttråkade och surfa vidare. De flesta sidor såg ut som om de vore hämtade direkt från någon broschyr, eller ännu värre kopior av några overheadblad. Att nya egenskaper, som navigering och interaktivitet, var saker som man borde ta i beaktande var det väldigt få som insåg.

Så kom Intranät in i bilden. En fantastisk möjlighet för företagen att snabbt kunna få ut information. Den nya frälsaren var här, alla skulle ha det. Historien upprepar sig brukar man säga, och det gäller även här. Det verkade som om Intranät var ett magiskt ord som skulle förändra framtiden för alltid bara man uttalade det. All information som överhuvudtaget kunde läggas in i ett Intranät lades in. Haken var bara att i sin iver över den nya möjligheten glömdes grunden för hela idén av. Rätt information till rätt person vid rätt tidpunkt var knappast det som karaktäriserade de första intranäten.

Ett intranät kan definieras som ett kommunikationsnätverk inom organisationen som använder sig av webbt teknik för att ge samma funktioner som Internet

erbjuder. Intranäten kan ses som en elektronisk ersättare till den omfattande distributionen av papper som tidigare skedde. Ett intranät kan också uppfattas som ett komplement till andra kommunikationsmedier som t.ex. telefonen. Beroende på vilket syfte organisationen har med sitt intranät kan det vara ett tekniskt system med dokumentationslagring och utsökning (datawarehousing) eller ett kommunikationssystem med diskussionsgrupper och funktioner för dokumentationsdelning. I bästa fall är det en kombination.

Man verkar nu ha kommit till en vändpunkt vad gäller synen på Internet. De allra flesta har nu insett att Internet inte fungerar som en reklampelare eller en helsidesannons i en dagstidning. Det krävs mycket mer av en webbplats än enbart traditionell reklam. Många har också gått i den falska tron att bara man finns på Internet så har man en konkurrensfördel, och att denna konkurrensfördel skulle generera stora vinster i förhållande till nedlagda resurser. Vad många har fått erfara är att just webbdelen av ens verksamhet har dragits med stora förluster. Anledningen är att det nya verktyget inte har utnyttjats på rätt sätt. Lika lite som man kan säga att en PC i sig själv är en konkurrensfördel, är Internet det. Internet har blivit en självklarhet i affärsvärlden och det gäller att kunna utnyttja det på rätt sätt.

När nu företagen har börjat tänka igenom sina internetsatsningar mer så har man också funderat över om informationen man lägger ut på det publika nätet verkligen skall kunna läsas av alla. Eftersom man inte vill att information som är så specifikt inriktad till vissa kunder skall kunna läsas av alla och eftersom man heller inte vill låsa in den i ett intranät, vars syfte egentligen är att underlätta internkommunikationen, så uppkom begreppet extranät.

Extranät är ett webbaserat system där man knyter upp speciella kunder eller underleverantörer och ger dem ett speciellt lösenord så att bara de kan komma åt informationen som presenteras på webbsidorna. Det är en kanal för kommunikation mellan företagen och den del av den yttre världen som de själva väljer.

2.3 Multimediabranschen

Om man skall försöka sig på att beskriva branschens utveckling så måste man först försöka definiera den. Som vi ser det är branschen en del i utkanten av den stora IT-branschen. Men samtidigt så ser man sig inte helt innesluten av den. Till en annan del hör man till reklam- och informationsbranschen. Vissa företag har även grenar ut i kulturen i och med att de ofta är till viss del bokförlag eller liknande.

Gemensamt för företagen är att de använder sig av IT för att kunna göra sina produktioner. Ofta vill de hellre kalla sig producenter för interaktiva medier eftersom de vill klargöra att de inte bara programmerar cd-rom.

Begreppet interaktivitet i datorsammanhang förklarar Nationalencyklopedin med den dialogliknande kontakt som förs mellan en människa och dator som bidrar till att den önskade uppgiften utförs.

2.3.1 Branschorganisationer

Det finns tre framträdande branschorganisationer som är relevanta i det här sammanhanget. Bitos, Promise och Onsdagsklubben.

Bitos

Bitos är en ganska nybildad förening för innehålls- och tjänsteleverantörer i onlinemiljö. Föreningen skall "verka för ett tydligt och flexibelt samt teknikoberoende regelverk som möjliggör en konkurrensutsatt fri marknad". Organisationen inriktar sin verksamhet mot att vara med och påverka i frågor som t.ex. domänstrukturens utseende och innehåll, lagstiftning för Internet och etiska regler för affärer som utförs i onlinemiljö.

Bitos samlar företag som utvecklar och säljer tjänster via Internet och andra elektroniska miljöer. Det är alltså en förening som främst riktar sig till sådana företag som våra intervjuobjekt har som kunder, dvs beställare. Men naturligtvis finns också producenter med.

Promise

Promise, producers of interactive media in Sweden, är "en ideell förening av f n drygt 100 företag, som vill medverka till att utveckla den svenska multimediaproduktionen genom utbildning, erfarenhetsutbyte och marknadsföring". Man har valt att få in begreppet "interactive media" i namnet eftersom man vill innefatta en bredare grupp företag än bara cd-rom producenter.

Onsdagsklubben / IMP

Onsdagsklubben är en lite lösare sammanslutning av Internet/multimedia byråer i Göteborg med omnejd. Man träffas och utbyter åsikter och erfarenheter med varandra, arrangerar allt från utbildningar och seminarier till pubkvällar. Organisationen håller på att omarbetas till en slags västsvensk version av Promise. Det nya namnet är IMP.

2.3.2 Branschens syn på sig själv

Multimediabranschen, eller branschen för interaktiva medier är som sagt inte så gammal. Men enligt ordföranden i Promise, Henrik Ahlén, så börjar experimentens och hypens tid övergå i en viss mognad allt eftersom kraven på lönsamhet från de som satsat pengar ökar. Trots detta verkar inte tillväxten avmattas utan fortsätter istället att öka kraftigt.

Under den närmaste framtiden kommer branschen att få uppleva fortsatt turbulens med ägarbyten, sammanslagningar och utbrytningar. Enligt patent- och registreringsverket startas ungefär ett dussin nya företag i veckan som på något sätt sysslar med interaktiva medier.

Enligt Henrik Ahlén är grunden till de många omstruktureringarna i branschen dålig lönsamhet. Han identifierar några faktorer som bidrar till det.

- Förluster görs på projekt som görs till fasta priser och som slukar mer tid än planerat på grund av dålig projektledning och/eller luddiga avtal med kunden.
- Kunderna är ovana köpare och lämnar ofta otillräckliga underlag till producenterna . Andra försöker utnyttja den stora växande konkurrensen mellan företagen till att pressa priserna.
- Producenterna har mycket ojämna arbetscykler. Ibland hinner man inte med sin egen marknadsföring på grund av att man har för mycket att göra.
- Producenterna har svårt att ta betalt för ordentlig testning och uppföljning av sina produktioner, och för sin egen forskning och utveckling. Just forskning och utveckling är en stor post när man efteråt kollar vart tiden tog vägen. Utvecklingen inom branschen går oerhört snabbt och många vill alltid prova de senaste verktygen.

Henrik Ahlén jämför läget i den interaktiva mediebranschen med en situation och en möjlighet som inte funnits på väldigt länge. Han menar att Sverige har fått en ny chans att rycka åt sig initiativet på multimediamrådet på samma sätt som svenska stumfilmsproducenter var världsledande på 1910-talet. Enligt honom har vi har sällsynt goda förutsättningar för det eftersom vi har duktiga systembyggare och programmerare, duktiga filmare, musiker och aktörer tillsammans med en fallenhet för att göra originella och innovativa presentationer. (Henrik Ahlén, Det gör ont när knoppar brista)

3. Syfte och frågeställningar

3.1 Syfte

Vi vill med den här undersökningen få förståelse för hur webbproducent-branschen fungerar. Vilka de olika aktörerna är, vad de gör och hur de gör det, dessutom hur de hanterar kompetensen som behövs för produktionen. Vi vill också hitta förklaringar och bakomliggande faktorer till varför branschen ser ut som den gör och kanske se tendenser om vart den är på väg i framtiden.

3.2 Problem

Som branschen såg ut för ett par år sedan kunde vem som helst komma in och tjäna stora pengar på företagens okunnighet genom att sälja hemsidor och slänga ihop lite multimedieproduktioner. Idag ser läget annorlunda ut, dels har köparnas datorkunskaper ökat och dessutom har de seriösa aktörerna i branschen förstått att de själva måste kunna använda tekniken till något mer än bara reklam om de skall kunna få några långvariga kunder via nätet.

Problemet är, som vi ser det, att en mängd olika företag har börjat konkurrera med varandra om samma sak, även om deras ursprungliga verksamhet skiljer sig mycket åt. Detta är företag som har arbetat seriöst och överlevt den största guldruschen och nu vill profilera sig som webbproducenter på en allt hårdare marknad. Konkurrenssituationen innebär att det egentliga arbetet, att producera webbplatser åt andra företag, görs med olika ansatser. Vi undrar hur detta går till i praktiken och vilka tankar och strategier som finns bakom arbetet. Eftersom webbutveckling liksom all systemutveckling kräver specialkompetens liksom även den kommunikativa/grafiska utformningen gör, så ser vi ett problem i hur kompetenserna utvecklas och hur de organiseras för att uppnå bästa resultat.

Framtiden är ytterligare ett problem som den här typen av företag ständigt ställs inför. Vad kommer att hända? Hur kan vi fortsätta att ligga i framkanten av utvecklingen inom området? Kommer ens Internet att se ut som det gör idag? Kommer nya sorters företag att konkurrera med oss? Detta är frågor som vi tror att dagens företag ställer sig.

Vi tycker oss se tre kategorier av webbproducerande företag; IT-konsulter, reklambyråer och webbyråer. Vilka fördelar och nackdelar har de olika kategorierna? Kan vi genom att studera detta se vilka förutsättningar som finns för företagen i framtiden?

3.3 Frågeställningar

Våra frågeställningar kommer ur de ovan identifierade problemen. Det är dessa frågeställningar som senare kommer att ligga till grund för våra intervjuer.

- Hur betraktar företagen de webbplatser de bygger? Hur ser de på sina uppdrag?
- Hur arbetar de olika företagen? Likheter, skillnader, fördelar, nackdelar. Används någon metod/strategi vid utvecklingen?
- Har företagen den kompetens som behövs? Hur behandlar man inhyrd kompetens?
- Hur ser man på framtiden för branschen?

3.5 Avgränsning

När man sjösätter en webbsatsning i ett företag, till exempel ett intranät, är det självklart att företagets organisation förändras i en mängd olika hänseenden. Det kan handla om nya ansvarsnivåer och förändrad ordergång. Under intervjuerna har tankar och åsikter som handlar om detta ventilerats vid ett flertal tillfällen. Det är i och för sig viktigt för alla som verkar inom webbbranschen att ha en förståelse för dessa ämnen, men eftersom vår uppsats handlar om de producerande företagen och inte om de beställande har vi valt att inte behandla de saker som under intervjuerna kommit upp som berör dessa aspekter.

4. Metod

En metod är ett redskap, ett sätt att lösa problem och komma fram till ny kunskap. Det finns två olika metodiska huvudinriktningar i forskningsarbete; kvantitativ och kvalitativ forskning.

4.1 Kvantitativ metod

Kvantitativ metod är formaliserad och strukturerad. Metoden grundar sig på beräkningar och absoluta resultat. Man samlar in stora mängder av data utifrån kriterier som styrs av frågeställningarna. Oftast sker datainhämtningen genom någon sorts formulär med en begränsad mängd svarsalternativ. Därefter analyseras datan utefter färdiga statistiska tekniker, och man får i slutändan ett resultat i procent och tabellform.

Kvantitativa resultat är generaliserande, dvs att om man kan se att en viss procent av 1000 tillfrågade tycker någonting så kan man generalisera och säga att samma procent av hela Sveriges befolkning tycker likadant.

4.2 Kvalitativ metod

Om man med den kvantitativa metoden vill ta reda på hur många som gör på ett visst sätt så är syftet med den kvalitativa metoden är att förstå hur de gör och varför de gör på det sättet. Man vill skaffa sig en djupare insikt om det problem man studerar. För att kunna förstå detta måste man undersöka bakomliggande faktorer och större sammanhang. Man måste skaffa sig en bild av helheten. Istället för att fråga hundra olika personer om vad de tycker så frågar man 5-10 personer om varför de tycker så och vilka grunder deras åsikter har.

Man har en större närhet till den källa som man hämtar sin information ifrån. Kunskapsinhämtningen sker oftast genom djupintervjuer där man sätter sig ner med objektet och genomför en intervju efter en intervjumall. Mallen har man lagt upp med utgångspunkt från frågeställningarna och måste inte följas till punkt och pricka. Den finns med som en slags diskussionsunderlag.

Med kvalitativ metod kan man inte generalisera, dvs man kan inte säga att alla tycker något även om de fem som man intervjuat tycker så. Detta kan vara svårt att låta bli att göra. Om man gör det så måste det grunda sig på andra antaganden än den egna undersökningen.

Genom att arbeta med en kvalitativ metod tror vi att vi kommer att ha störst chans att få svar på våra frågor.

5. Urval

Vi kunde på ett tidigt stadium urskilja tre kategorier av företag som var aktiva i branschen. Webbyråer, reklambyråer och IT-konsulter. Vi har valt att studera två företag ur varje kategori. Eftersom det inte finns några vedertagna definitioner på dessa kategorier och för att det inte skall bli några missförstånd tycker vi att det är bäst att göra egna definitioner. Det är dessa definitioner som vi använder oss av i vårt arbete.

Webbyråer

Det som definierar webbyråerna är att deras verksamhet baseras på Internet och www. Nätet är deras "raison d'être". Uttrycket webbyrå har på senaste tiden närmast blivit ett skällsord för små källarföretag med tonåringar som snickrar hemsidor. Även om många av dessa företag (särskilt de som vi har intervjuat) har börjat tona ner sitt hemsidesnickrande och tonat upp sin roll som affärskonsulter så tycker vi att det är enklast att kalla dem webbyråer.

Reklambyråer

Kännetecknande för den här kategorin är att företagen från början är mer eller mindre traditionella reklambyråer som har arbetat med reklam och marknadskommunikation sedan länge. När Internet kom i ropet för ett par år sedan såg reklambyråerna det bara som ett nytt medium att arbeta på och fortsätta göra det som reklambyråer är bra på, kommunikation och formgivning.

IT-konsulter

De klassiska IT-konsulterna, stora företag som gör det mesta inom IT. Har på senare år förstått hur de kan använda webbtekniken till sin fördel. Eftersom dessa företag är så stora och breda i sin verksamhet har de oftast redan stor kompetens under taket. På grund av sin bakgrund är de duktiga på det som de har hållit på med länge, dvs. systemutveckling.

5.1 Företagen

Vi valde företagen relativt godtyckligt. Vissa kriterier skulle dock uppfyllas för att de skulle få vara med.

För det första måste företaget aktivt arbeta med www, och detta var inte alldeles självklart t.ex. när det gällde reklambyråerna som i inte alltid är så utvecklade i sitt webbarbete.

För det andra skulle företaget vara relativt framgångsrikt, dvs ha utfört uppdrag som syns. Företag som bara arbetar med små hemsidor eller bara gör intranet var ganska ointressanta.

För det tredje skulle de ha en ganska öppen policy när det gäller att tala om sitt eget arbete. Vissa företag anser att deras sätt att utveckla www-system är så speciellt att det är hemligstämplad information. De flesta företagen ansåg sig vara kunskapsföretag och kunde gärna berätta hur de arbetar eftersom de vet att ingen annan än de själva ändå kan göra det på just det sättet.

För det fjärde är man tvungen att få tag på människor i organisationen för att få intervjua dem. Många företag har så mycket att göra så att de inte anser sig ha en timma till övers för oss stackars nyfikna studenter. Detta gjorde att några företag fick vi jaga och andra räckte det att skicka ett mail till och bestämma tid för intervju med dem.

Vi började med att skicka ut mail till de företag som ur vår synvinkel verkade intressanta. Sedan agerade vi utifrån svaren och bestämde intervju med de som svarade och började ringa de som inte svarade.

5.2 Företagspresentation

För att beskriva på ett bra sätt varför vi har valt de företag vi valt kommer vi nedan att göra en kort presentation av dem. Presentationen bygger på vår egen uppfattning tillsammans med fakta vi hämtat från företagens broschyrer och egna webbsidor. Vi har i den här delen försökt vara så objektiva som möjligt för att lämna plats åt subjektiviteten när företagens representanter själva beskriver sig och sin verksamhet i den senare delen av uppsatsen.

5.2.1 *West Art – reklambyrå*

West Art är en strategisk fullservice reklambyrå med lokalisering i centrala Göteborg. Verksamheten består av tre delar; expo och event, reklam och information samt Internet. Genom samverkan mellan dessa kompetensområdena erbjuder man idéer och strategier för marknadskommunikation till företag och organisationer. Hittills har internetavdelningen främst satsat på västsvenska företag som kunder. West Art har idag ca 20 st anställda varav fyra stycken arbetar med Internet

Som kunder har man bland andra Skandia, Länsstyrelsen Västra Götaland och Marknadsföreningen i Göteborg.

Vi intervjuade PeO Axelsson, projektledare och Thomas Krotkiewski, internet-designer.
(www.westart.se)

5.2.2 Enator Multimedia - IT-konsult

Enator Multimedia är ett dotterbolag till Enator, F.d. Celcius, ett av Sveriges största IT-företag. Säger sig vara ledande på IT-lösningar i Norden. Även här är webbutvecklingen bara en liten del av den stora verksamheten. Men webbteknologin har börjat genomsyra de flesta system som byggs i dag. En av Enators grundtankar är: "Med utgångsläge i kundens behov och den enskilde användarens situation, fokuserar Enator på att effektivisera och förnya affärs- och verksamhetsprocesser samt infrastrukturer med hjälp av IT." Vi har varit i kontakt med dotterföretaget Enator Multimedia i Växjö. De säger sig göra "effektiva, interaktiva lösningar för information, utbildning och marknadsföring"

Kunder är förutom Enators övriga bolag bland andra, Ericsson, SKF och Stadshypotek.

Vi intervjuade Gunnar Carlsson, seniorkonsult och platschef.
(www.enator.se)

5.2.3 Innovative - webbyrå

Innovative säger själva att de "hjälp företag med att utveckla deras organisation, kundrelationer och erbjudanden med utgångspunkt från elektroniska medier" Innovatives verksamhet är uppbyggd kring affärskonsultation, realisering och förvaltning. I Göteborg har man ca 30 anställda. Nyligen öppnades även ett kontor i Stockholm.

Bland kunderna finns SKF, Stena Line och Kungliga hovstaterna.

Vi intervjuade Magnus Emilsson, marknadsansvarig.
(www.innovative.se)

5.2.4 CapGemini – IT-konsult

Cap Gemini är ett av världens största datatjänstföretag. Det är en internationell koncern med kontor på 250 platser i världen. I Norden har man ca 3000 medarbetare. Cap arbetar med alla sorters IT-lösningar, och webbproduktionen är bara en del av alltihop.

Kunder är bland andra Volvo, Astra Hässle, Gula Sidorna och Wallenstam.

Vi intervjuade Henrik Olsson, projektledare.
(www.capgemini.se)

5.2.5 Information Highway - webbyrå

Information Highway är en svensk koncern som finns på åtta orter i Sverige. "Erbjuder kvalificerade konsulttjänster och skräddarsydda affärslösningar med huvudsaklig inriktning Internet och intranet.", enligt dem själva. Man marknadsför och säljer även dataprodukter, både hård och mjukvara. Man riktar sig mot stora och medelstora företag. I hela landet har man ca 220 personer anställda, Göteborgskontoret är man idag 14 stycken anställda.

Kunder är bl.a. Ericsson, ATG och KappAhl.

Vi intervjuade Anna-Karin Plantin, projektledare.
(www.infohwy.se)

5.2.6 AdEra - reklambyrå

AdEra är från början en business-to-business reklambyrå. Dvs, man producerar reklam som skall locka företag att köpa från andra företag. Från att ha varit ett ganska litet företag i periferin av de svenska reklambyråerna så har de blivit en av de största s.k. integrerade reklambyråerna i Sverige. Man har integrerat reklamverksamheten med webbutvecklingen.

Bland kunderna finns Kalmarindustrier, Wranges och Göteborgs filmfestival.

Vi intervjuade Christian Lüddekens, projektledare.
(www.adera.se)

6. Undersökningens genomförande

Intervjuerna spelades in med bandspelare på kassetband. Därefter skrevs de ut i sin helhet och användes i resultatredovisningen. Detta är gemensamt för alla intervjuerna. Vad som inte är gemensamt är att vi gjorde fyra stycken på plats, dvs med bärbar bandspelare på företagen. Två av intervjuerna blev vi tvungna att göra via telefon, eftersom personerna vi skulle intervjua satt på för stort avstånd från Göteborg. De två var Christian Lüddekens, AdEra i Ljungby och Gunnar Carlsson, Enator i Växjö. Telefonintervjuerna gjordes i en radiostudio vid Göteborgs studentradio på grund av de goda möjligheterna till inspelning under trepartssamtal.

6.1 Intervjumanualen

Ur frågeställningarna har vi tagit fram en intervjumanual. Vi omformulerar här de lite mer abstrakta frågeställningarna till konkretare frågor. Detta är den intervju-manual som vi använde i intervjuerna.

Inledning

Kort presentation av person och företag.

Hur ser ni på webbplatser som "koncept"? Vad är en webbplats för er?

Vilken sorts webblösningar bygger ni? Har ni någon speciell nisch?

Utveckling/Tillvägagångssätt

Beskriv hur ni går tillväga när ni arbetar med ett projekt från grunden. Hur går ni till väga när en kund ber er bygga en webbplats åt dem.

Finns det någon speciell strategi/princip bakom ert arbete som alla projekt skall följa?

Går det förutom designen att se att det är ert företag som har producerat en webbplats?

Vem sköter underhållet av webbplatsen efteråt? Vilken policy finns?

Kompetens – extern/intern

Hyr ni in extern kompetens i projekten?

- vilka delar?

- skulle ni hellre vilja ha kompetensen i företaget?
(varför/varför inte?)

Hur organiserar ni extern kompetens tillsammans med projektet i stort?

Framtiden

Vilken utveckling tror ni branschen kommer att få?

Vilka nya egenskaper kommer att krävas i framtiden?

Vilka strategier har ni för att möta nya krav?

Vilken typ av företag kommer att finnas i framtiden?

Håller en ny typ på att bildas?

7. Resultatredovisning

En kvalitativ intervju skall i en perfekt värld vara en "avtappning" på den information som ett vanligt samtal kan ge. Eftersom vår undersökning till största delen bygger på de intervjuer vi genomfört med de olika företagen måste vi redovisa dessa på ett lämpligt sätt. Vid intervjutillfällena och i mer informella diskussioner vid sidan om har vi lärt oss enormt mycket om hur branschen fungerar och hur dessa företag arbetar. Vi vill på bästa sätt förmedla så mycket som möjligt av denna kunskap när vi redovisar våra resultat.

Efter diskussioner fram och tillbaka beslöt vi oss för att det bästa vore om vi under varje diskussionsämne redovisade citatblock som svar. På det viset får läsaren själv en uppfattning om vad som har sagts i de intervjuades egna ord och inte i en omskrivning i andra hand. På detta sätt vill vi helt enkelt förmedla de erfarenheter vi själva har gjort.

Ett problem när man gör intervjuer på det här löst strukturerade sättet, till skillnad från ett kvantitativt formulär där det bara finns ett antal begränsade svar, är att man inte får raka svar på alla frågor man ställer. I en kvalitativ intervju skall intervjuobjektet i största möjliga mån själv få utforma sina tankar och åsikter på ett naturligt sätt. Diskussionerna går ofta in i varandra. Detta gör att när en fråga ställs svarar den intervjuade först på den första frågan, breder sedan ut sig och svarar på nästa fråga i intervjumallen också, även om den inte är ställd ännu. Det blir onödigt att ställa frågan när det är dags eftersom den redan är avhandlad. När man sedan analyserar svaren finner man att frågan endast besvarades delvis. Detta är ett problem man får acceptera och tackla bäst det går i en kvalitativ framställning.

Vi har utfört intervjuerna i enlighet med vår intervjumanual, men eftersom de intervjuade svävade ut i sina svar i varierande grad har vi valt att istället för att redovisa direkta svar på direkta frågor, redovisa citatblock som avhandlar den aktuella frågeställningen.

Resultatredovisningen som följer har två delar, dels ett inledande avsnitt där representanterna från företagen beskriver sig själva och sin konkurrenssituation. Därefter följer huvudavsnittet där vi går igenom våra frågeställningar. Där låter vi företagen själva få komma till tals och vädra sina åsikter om de olika ämnena. Frågorna från intervjumanualen är här omformulerade till en allmän form för att fungera i vårt redovisningssammanhang. Vi tar en fråga i taget och redovisar vad de sex har sagt. Varje stycke är ett eget citat. Efter citaten kommer en liten sammanfattning från vår sida i kursiv stil.

7.1 Företagens syn på sin verksamhet och sin konkurrenssituation

I det här avsnittet låter vi företagen själva komma till tals och berätta allmänt om vilka de är, hur de arbetar och hur de ser på marknaden och sina konkurrenter. För att kunna få en djupare förståelse om frågorna som behandlas senare är det viktigt att ha en förkunskap om hur företagen fungerar och hur de definierar sig själva. Dessutom hur de ser på sin egen situation och på samspel och konkurrens med andra. Avsnittet är till för att förmedla den bilden vi har fått av företagen genom att intervjua dem. Efter citaten från företagen kommer en liten sammanfattning från vår sida i kursiv stil. I övriga delen av resultatredovisningen (punkt 7.2 och framåt) ställs en fråga som företagen i tur och ordning svarar på. Svaren på varje fråga summeras sedan i kursiv stil.

OBS! All normal text som följer är citat från företagen, våra kommentarer och sammanfattningar står i kursiv stil och frågorna i fetstil.

7.1.1 West Art:

Jag tror att vi tillsammans med några andra reklambyråer som sysslar med det här är lite unika, också jämfört med andra reklambyråer är vi unika. Många av reklambyråerna har anställt en eller ett par som kan den tekniska delen av webbproduktion. De samarbetar nära med något företag, men de utger sig för att göra det som reklambyrå. Skillnaden mot oss är att vi gör det integrerat. Vi kommer från reklambyråvärlden och jobbar i grupper ihop med reklamfolk och andra.

Om man tänker sig den skillnaden mellan strategiska byråer och producerande byråer, så är skillnaden den att de strategiska byråerna måste tänka på det här sättet och vara innovativa medan de producerande mycket väl kan tjäna pengar på standardlösningar. Det är inte så att alla företag vill ha en sådan här lösning, för det kostar lite mer från början. Det finns företag som vill ha paketlösning, och då är vi fel leverantör.

De vi helst vill slåss med är Spray, Icon och AdEra, därför att vi tror att vi har stor chans att slå dem på fingrarna när vi får tillfälle, och har också gjort så. Det är mycket roligare att slå dem än att slå till exempel en trevlig liten webbyrå som Havet, som ändå tänker hyfsat rätt. Vi hatar att släppa en kund till Spray, och det har vi inte behövt göra än heller.

West Art är ganska kaxiga i sin framtoning. De beskriver sig som strategiska och innovativa, samtidigt som de är bra på tekniken och produktionen. De försöker framhålla att de är unika på det sättet att de arbetar integrerat som reklambyrå. West Arts främsta marknad har hittills funnits i Västsverige, det är där de har gjort sina flesta arbeten.

De ser sina konkurrenter i större företag som agerar i hela landet, men de tycker sig ändå vara strået vassare.

7.1.2 Enator Multimedia:

Ska man kategorisera företaget så uppfattar jag Enator alltså hela Enator som datakonsult. Enator Multimedia ligger då åt webbyrå till. Vi är det till hälften ungefär. Till den andra hälften är vi ett företag som på uppdrag tar fram utbildningsmaterial och marknadsföringsmaterial oavsett media.

Det finns kategorier av konkurrenter. Dels så finns det andra större datakonsulter eller IT-bolag, som i sig har när man börjar skrapa på ytan en ganska varierad verksamhet. En annan kategori är de renodlade webbföretagen, som bara sysslar med webbt teknik och ingenting annat. Och där finns det inte någon storleksgräns, det är lite olika saker som man erbjuder. En tredje kategori är reklambyråer som har gått över till att erbjuda sina traditionella tjänster med webbt teknik, och då skiljer jag liksom ni på integrerade reklambyråer och webbyråer. Ytterligare en kategori är de mycket små företagen, en och två och tremans webbföretag. De kan ha samma tjänsteutbud som en reklambyrå eller som en integrerad webbyrå eller en datakonsult, men skillnaden är att de är så små vilket betyder att de kan nischa sig, måste nischa sig hårdare. De kan alltid konkurrera med pris och ligger alltid sämre till när det gäller leveranssäkerhet. Och inte minst, jag vet inte om man kan kalla det konkurrent, men det är kundföretagets interna resurser. Det vill säga om man väljer att lägga ut jobbet eller försöka göra det själv.

Enator Multimedia ser sig själva som ett mellanting mellan webbyrå och IT-konsult. Med hela den stora Enatorkoncernen i ryggen så har man en tradition som konsultföretag och av projektarbete.

Man ser konkurrenter i många olika kategorier av företag. Framför allt så konkurrerar man med de som kan utföra samma sorts uppdrag till ett billigare pris eftersom de kan nischa sig hårdare och inte har samma administrationskostnader som ett stort företag. Fördelen Enator har mot dessa är framför allt leveranssäkerhet.

7.1.3 Innovative:

Vi är ett internetkonsultföretag med affärsorientering. Det intressanta är inte att vi bygger lösningar med webbt teknik utan det är att vi är affärskonsulter.

Vi har faktiskt börjat jobba med det som vi vill, till exempel stärka säljprocessen i något speciellt bolag, hur kan man stärka den med hjälp av elektroniska media. Det är en annan spelplan.

Vårt sätt att bli starka eller kunna överleva konkurrensen så är det vår fokusering kring några få aspekter, det som har att göra med elektroniska media. Vi har identifierat tre stycken angreppspunkter - vår kunds organisation, erbjudande och kundrelation. Hur de tre aspekterna påverkas utifrån den nya affärslogiken som har med elektronisk media att göra. Vi skall vara duktiga på den affärskonsultation som kretsar kring de tre aspekterna i kombination med duktiga systemutvecklare.

Vi ser inte långsiktigt AdEra som någon konkurrent, för AdEra jobbar på en helt annan spelplan. AdEra jobbar med marknadskommunikation. De är en reklambyrå som integrerar bakåt mot IT. De är vår konkurrent idag, för kunderna uppfattar oss som likvärdiga. De uppfattar kanske till och med AdEra som mer tydliga än vad vi är, för de säger ju ändå att de är en reklambyrå och kombinerar det med IT-kunskapen, och det förstår folk: "reklambyrå, IT, jaha marknadskommunikation".

Vi ser idag att etablerade företag som WM Data, IBM, EDS och Enator börjar erbjuda samma tjänster som vi erbjuder. Deras trumfkort ligger i deras långa relationer med sina kunder. De anser också att de bättre kan integrera kundernas stora affärskritiska system med t.ex. intranät.

Slutsatsen är att produktionsresurserna kommer att bli billigare än vad de är idag. Därför måste Innovative specialisera sin verksamhet och erbjuda de bästa lösningarna på marknaden inom respektive specialområde.

***Innovative** arbetar på ett annorlunda sätt än de andra företagen. Man är helt fokuserad på att i första hand vara affärskonsult med Internet som ett verktyg. Genom att arbeta med kundernas organisation, erbjudande och kundrelation och att utveckla dessa tillsammans med elektroniska media så försöker man ta företaget ett steg bortom den traditionella marknadskommunikationen.*

Man ser både företag som AdEra och de stora IT-konsulterna som konkurrenter, i alla fall på kortare sikt. På längre sikt vill man specialisera sig och konkurrera med andra affärskonsulter.

7.1.4 Cap Gemini:

Vi kommer från client-server världen vilket betyder att vi är duktiga på databaser och databasteknik. Nu är det ny tid när vi slänger de gamla klienterna som är skrivna i Visual Basic och C, för att de är för tunga och jobbiga och svåra att underhålla. Det vi är duktiga på det är systemutveckling från botten och upp, men det kommer man ju inte långt med idag. Men det är där som vi har vår styrka, vi kan bygga system som vi vet kommer att fungera. Vad vi har problem med är att vi inte är bäst på reklambiten i ett webbprojekt vi är inte ens duktiga på den grafiska designen. Men å andra sidan har vi satsat väldigt hårt i Stockholm på de

här bitarna så vi har en avdelning som heter Cap Infodesign som är 30-40 personer som sitter i Stockholm. De har jobbat länge med hjälptexter och gränssnitt i de andra systemen vi hade tidigare. Nu har de lagt av med det och jobbar bara med webbdesign och människa dator interaktion. Vi kommer alltså från botten så försöker vi strö på med det som vi är mindre duktiga på. En sak som jag vill framhäva och det är att vi är jävligt duktiga på att driva projekt. Vi har en väldigt bra metod att driva projekt tillsammans med kunden.

Jag har inte gjort någon konkurrensanalys, jag tror ingen har gjort det inom detta området. För det första är det ju de andra stora IT-konsultbolagen som gör som vi, kommer nerifrån och arbetar uppåt. Samtidigt har vi ju konkurrens från alla reklambyråer som börjar bli webbyråer istället. De säljer på ett annat sätt. De kanske går in till ledningen och säger vill ni inte marknadsföra er på detta sättet, och så gör de en fräck extern sida. Sen när det har gått bra säger de att vi kan väl bygga på den här sidan med lite interaktion och lägga upp ert lager och bygga en webbshop. Man tränger in i företaget på det sättet. Medan vi kommer underifrån, vi är på IT-avdelningen och hjälper dem där medan vi aldrig kommer upp i ledningen på samma sätt. Det har vi insett att det kan bli ett problem. Därför har vi börjat vända om och vi skall också kunna komma in på den nivån. Då har vi fördelen av att ha ett kontaktnät inne i företaget, vi vet vad de behöver för vi har varit där i tio år. Då är det ganska lätt att koppla ett webbgränssnitt mot något som man har byggt tidigare

Cap Gemini ser webbtekniken som en fortsättning på client-server tekniken som de har arbetat med sedan länge. De säger att de är duktiga på det och på att driva projekt, men de erkänner samtidigt att de är sämre på reklam och design. Till detta har Cap Infodesign i Stockholm använts och man tycker att samarbetet fungerar bra.

Som konkurrenter ser man andra IT-konsulter som arbetar på liknande sätt men också webb och reklambyråer som säljer in sig till ledningen direkt istället för att gå vägen via IT-avdelningen. Detta har man insett är ett problem och själva börjat skaffa kunder på andra sätt.

7.1.5 Information Highway:

Information Highway Göteborg AB är ett Internet- och intranätbolag med ambitionen att vara både heltäckande konsult, systemintegratör och ledande producent inom området digitala medier. Vi skapar kvalificerade affärs- och kommunikationslösningar för Internet/intranät och hjälper företag och organisationer att utveckla moderna och väl fungerande IT-plattformar. Lösningar där teknik, design och innehåll kombineras för affärsutveckling.

Vi säger att vår affärsidé är att göra den totala lösningen med webbteknologi, så vi ligger någonstans mittemellan en traditionell webbyrå och en IT-konsult.

Webbyråerna är duktiga på grafiken och att göra snygga hemsidor och IT-konsulterna är duktiga på transaktionskritiska system och sådana saker, djupt ner i databaser. Vi lägger oss tvärs över så att vi skall kunna rätt mycket åt det tekniska hållet och rätt mycket åt det grafiska hållet. Vi vill vara något nytt, något mitt emellan.

Vi kan koncentrera oss och säga att vad vi sysslar med det är webbt Teknologi, bara, det är vår affärsidé. Sen att vi skall kunna sy ihop det när vi har gjort någonting här, antingen intranät, eller någon hemsida, att vi då skall kunna sy ihop det med redan befintliga funktioner, det är ju då det börjar bli riktigt fiffigt så att säga.

IT-konsulterna kan hela den här befintliga systemflottan som finns, jag menar, har man nu den här befintliga hemsidan och så vill man gå vidare till att göra affärer på nätet, då måste man ju knyta ihop det med befintliga orderhanterings och lagersystem och allt vad det är. Man kan ju inte skapa någon sorts försäljning vid sidan om det normala flödet. Kanske en annan distributionskanal, men i alla fall att det hänger ihop med resten av det man har, och det är ju de jätteduktiga på, det som redan finns.

IT-konsulterna börjar vakna nu. De börjar titta på sånt där som Java och pratar mer och mer om att "webb-enabla" redan befintliga system, så jag tror det kommer. Men de har som sagt så mycket annat att göra, så jag tror inte att de kan koncentrera sig på samma sätt som vi.

Webbyråerna kan så mycket om vad Internet överhuvudtaget är, och det är där de har börjat och det är ju så att säga deras värld. Och den är ny. Andra ser inte den alls och inser inte möjligheterna med den. Men just att kunna lyfta blicken och kunna se att detta skall hänga ihop med någonting som jag tror att många där tycker är gammalt, traditionellt och dammigt, tråkigt, pyton. För så kan man ju uppfatta det, det är ju mera stelbent.

Sedan börjar man säkert vakna och förstå att det är ingen företeelse i sig själv, utan det i kombination med annat. Det är ytterligare en marknadsföringskanal, det är ytterligare en försäljningskanal, men det skall faktiskt hänga ihop med det andra vi har.

Information Highway vill vara både konsult, systemintegratör och producent inom digitala medier. De placerar sig i området på kartan mitt emellan webbyråerna och IT-konsulterna. De koncentrerar sig på att vara bra på webbt Teknologi.

Som konkurrenter har man främst IT-konsulterna eftersom de redan har de stora erfarenheterna och kunskaperna om de stora systemen. Men även webbyråerna ses som konkurrenter eftersom de är bättre på att se möjligheter med Internet.

7.1.6 AdEra:

Vi försöker jobba hårt på att verkligen se till att allt sådant här görs på rätt sätt för det är inte helt ovanligt att reklambyråer har en stämpel över sig att de hittar på saker och de tror på sin grej och så. Det är väl lite av vår styrka att vi kommer från business-to-business delen av reklamvärlden. Konsumentensidan är mer kända för att hitta på saker som de själva tycker är häftiga, medan business-to-business alltid har levt mer under kostnadspress och det man gör måste ge direkt utdelning.

Vi vet ju av tradition väldigt väl hur kunden inom business-to-business branschen fungerar. Det är något som de upplever som något väldigt positivt. Vi vet precis det här med all problematik internt, mellan avdelningar och företagsledningens beslut och ekonomin och så vidare, så det är en styrka.

Om datakonsulterna fortsätter se Internet som ett tekniskt system så kan de aldrig bli stora på det, om de inte byter, och då är de helt plötsligt inte datakonsulter längre. Reklambyråerna kommer inte heller att bli stora eftersom de inte har kunskaper som kan ge idéer på sikt. Hos webbyråerna saknas marknadsföringen så det tror vi inte heller på.

De som vi konkurrerar med är de som vill leverera kompletta system där affärsnyttan i flera olika aspekter som marknadsföring, funktion och säkerhet står i centrum. Det största hotet är nog från de som försöker satsa på någon form av kombination. Det finns dock ingen riktigt marknadsföringskunnig byrå eller företag som har satsat på det här med Internet. Så det finns idag inget direkt hot, men det kan ju ändra sig snabbt. T.ex. så köps företag upp till höger och vänster.

Det största hotet kommer nog att komma från stora byråer utomlands. Som har samma inriktning som vi har, fast de är större.

***AdEra** gick från att ha varit en ganska okänd business to business reklambyrå till att bli en av Sveriges största integrerade reklambyråer. De säger att business to business traditionen gör att allt de gör måste ge direkt utdelning, vilket gör dem mer kostnadseffektiva.*

De säger sig konkurrera med företag som vill leverera kompletta system där affärsnyttan står i centrum. De tycker att IT-konsulterna ser Internet som ett tekniskt system, att reklambyråerna inte har tillräckligt med kunskap som kan ge långsiktiga idéer och att webbyråerna saknar marknadsföringskunskaper. Den konkurrens de ser idag kommer från stora byråer utomlands som har samma sorts upplägg som de fast de är större, de är medvetna om att i framtiden kan den sortens konkurrens dyka upp även i Sverige.

7.2 Företagens syn på webblösningar

7.2.1 Vad är en webbplats? Hur ser de olika företagen på webbplatser som "koncept"?

West Art:

Det är inte en reklamplats. Det finns en särskild egenskap med mediet som gör att det inte fungerar som ett reklammedium, och det är att det inte är något anfallande eller uppsökande medium.

Marknadsföring är det ju definitivt, men delen reklam är ju lite mer specifik. Att underhålla relationer som man redan har är en av de viktigaste grejerna. Alltså den befintliga kunden... Att man hittar en plats där man kan samlas, där man kan titta på saker gemensamt. Så egentligen är det ett kommunikationshjälpmedel i första hand.

Vi brukar dra en parallell som vi tycker är ganska bra. Se inte en webbplats som en trycksak, utan se det som ett företagsbesök. Har man det tänket från början, alltså hur gör man när det kommer någon och besöker vårt företag, jo man bjuder på kaffe, man tittar runt i huset och berättar vad de olika människorna gör. Har man det grundtänket måste man på något sätt erbjuda någonting mer, för du är inne hos företaget. Du kliver innanför dörren på företaget när du besöker deras webbplats. Så känns nästan. Läser du en trycksak så sitter du hemma med någonting som de har skickat ut. På en webbplats känns det som, även om du inte är det, att du är inne i deras datasystem.

Enator Multimedia:

Om du menar externa sidor så är det mångfacetterat. För det första är det så att ska man ha externa sidor så måste man ha klart för sig vad man vill med dem. Beroende på hur man vill använda dem så är en webbplats olika saker. Det kan ju vara i stort sett bara en välkomstskylt, det kan vara en säljkanal, det kan vara kundsupport, det kan vara någon sorts medlemsklubb, det kan också vara en mötesplats dvs ha en social funktion.

Innovative:

Vi pratar sällan webbplatser, vår ambition är att prata affärlösningar som är webbaserade. Sen om den tar sig uttryck som en extern "webbplats" där man kan bedriva transaktioner eller skapa en dialog med kunden eller leverantör eller vad det nu är för något, det är en sak.

Cap Gemini:

Vi är konsulter vi gör ju som kunden säger. Wallenstamsiten då, som är en site som skall rikta sig mot aktiemarknaden för att locka fler att köpa aktier i deras bolag, det är ju en reklamgrej som skall locka till aktieköp. Att vi sedan bygger en

massa databaskopplingar gör ju att det börjar bli ett system. Men en intern webbapplikation på Volvo som hanterar deras kunder eller någonting det är ju ett system. Precis som när vi byggde det för tre år sen i client-server så är det ett system nu också, fast med ett annat interface och annan teknik. Och då bygger man, inom väggarna så att säga, då kan vi egentligen avdramatisera det här med Internet och webbt teknik. Det är ungefär samma sak som vi har gjort i 20 år bara att vi gör det lite annorlunda.

Information Highway:

En webbplats är inte bara en skylt i skogen utan den skall vara där för att ge en affärsnytta. Det är väldigt viktigt för kunden att fundera igenom, varför gör vi det här? Vem gör vi det för? Gör vi det här för den som råkar springa förbi, eller gör vi det för våra specifika guldkunder. Det skall finnas en affärsnytta och en idé bakom varför man gör det. Vi i Göteborg vill inte ta på oss uppdrag som bara handlar om att göra en hemsida, för är det bara det man vill göra så är inte vi rätt företag. Däremot kan vi ta sådana uppdrag, om vi, när vi börjar tala med kunden säger att jo, men bortanför det här så skulle vi vilja ta ett steg till. Nu vill vi ut och synas på Internet, vi vill ha vår hemsida och låta folk kontakta oss den här vägen, men i nästa steg skulle vi vilja göra någonting mera. Då kan vi ta sådana uppdrag. Annars är det bättre att de går till nån av de traditionella webbyråerna.

AdEra:

Vi kan inte säga att det är det här, utan det är alltid kunden som bestämmer vad det är. Koncept är vi alltid noga med att stämma av med kunderna så vi får alltid accept från dem innan vi skall göra något. Vissa kan få för sig att bara köpa att det skall byggas, vissa kanske bara köper en strategi och sedan kanske bygger det själva eller lägger ut det på någon annan. Det kan vara väldigt många olika faser där vi går in och gör ett moment, eller att vi gör större bitar. Men skall man se hur vi generellt ser på det, alltså inte på det specifika fallet så utgår vi alltid från marknadsföringsperspektivet. Det är det grundläggande. Vi ser webben som ett affärsverktyg.

Sammanfattning:

West Art menar att det är helt fel att se en webbplats som en reklampelare. De anser att en webbplats i första hand är ett kommunikationshjälpmedel. Analogin de använder sig av är att ett besök på en webbplats skall vara som ett riktigt företagsbesök, där man bjuds in och blir visad runt.

Enator Multimedia framhåller att en webbplats kan vara många olika saker beroende på vad kunden vill att det skall vara.

Innovative pratar överhuvudtaget inte om webbplatser. De använder istället uttrycket "webbaserade affärlösningar". Dessa kan i sig ta sig uttryck som en extern webbplats, en plats för till exempel dialog med kunderna.

Cap Gemini säger att en webbplats är ett system. Precis som de gamla client-server systemen var just system så är en webbplats ett system fast sprunget ur en annan teknik.

Information Highway menar att en webbplats inte är en skylt i skogen, utan man måste ha någon affärsnytta ut av den.

AdEra ser generellt sett alltid på en webbplats utifrån ett marknadsföringsperspektiv. Webben är för dem ett affärsverktyg. I de specifika fallen är det alltid kunden som bestämmer.

7.2.2 Vilken sorts webblösningar bygger de olika företagen?

West Art:

I och med att vi tänker marknad och kommunikation från början och åsidosätter tekniken, så när vi väl har föreslagit saker märker man att en del saker inte finns. Det gör att vi är väldigt innovativa, vi tvingas till att hitta en massa nya lösningar själva tillsammans med våra partners. För de saker vi har bestämt oss för att vi vill göra finns inte att sno någonstans, utan man måste göra dem från början. På så sätt tvingas vi till att vara innovativa.

Det skall inte kännas som om det är stort och komplicerat. Snarare skall det kännas så enkelt och lätt som möjligt, därmed inte sagt att det är dåligt eller tunt med material.

Innovative:

Man skall bygga lösningar som åtminstone så långt man kan tänka sig är flexibla, och då är databasgenererade lösningar det som ger mest möjligheter att bygga in ytterligare funktionalitet.

Cap Gemini:

På de externa webbsiterna har vi inga mallar som vi går efter. Vi bygger liksom inget paket eller produkt som vi kan sälja vidare utan vi bygger nytt, specialsytt för den kunden. Vi vill ju inte bygga statiska HTML sidor i reklamsyfte det tjänar vi inga pengar på. Vi vill bygga mer komplicerade system med databaser, så det kanske är vår nisch.

Det är inte naturligt för en kund att komma till oss med reklammässiga uppdrag. De kunder som vi har fått är sådana kunder som vi har haft tidigare.

Information Highway:

Vi skall vara leverantörsberoende och produktberoende. Vi kan utnyttja produkter som finns och sedan anpassa det till en kund. Vi har heller inte i Göteborg nischat oss på så sätt att vi säger att det är just det här specifika

affärsområdet som vi är duktiga på. Utan än så länge säger vi att det är affärslösningar med webbt teknologi som är vår affärsidé.

Man hoppas ju naturligtvis att kunden säger att nu vill vi gå vidare och också öppna upp för kommunikation, t.ex. med våra bästa kunder eller med våra underleverantörer, eller vad det kan vara för nånting. I alla fall att man vill gå vidare, så att det inte bara blir den här reklamplatsen, för är det bara den här reklamplatsen så är inte vi så där jätteintresserade. Vi försöker hitta verksamhetsnytta med webbplatsen.

AdEra:

Den strategin vi har är att jobba med helhetssyn, det är det som de stora företagen vill och det är därför vi bara har stora företag som kunder.

Ett sätt som vi skiljer ut oss från vanliga dataleverantörer (IT-konsulter) det är att för oss finns det inga begränsningar. Lite farligt ibland, men det är alltid den goda idén som står först. Vi lutar oss aldrig tillbaka på det som vi kan, utan vi säljer allt, så får vi lösa det sen. Det går att fixa, det viktiga är att man tar fram de goda idéerna. Vi resonerar som så att vi gör ju bara det som kunderna vill att vi skall fixa, så att det är först efter vi fått uppdraget som vi bestämmer hur vi skall ordna det.

Alla insatser man gör skall ge någon form av utdelning. Man vill ju hela tiden effektivisera och det tycker jag att vi har med oss på köpet som är en business-to-business reklambyrå som hela tiden jobbar på det sättet. Vi har ju märkt att vi diskuterar lika mycket Internet som intranät och extranät med våra kunder. Det baseras i att business-to-business reklambyråer brukar ofta syssla med interninformation och ett intranät är ju det.

Sammanfattning:

West Art bygger lösningar som inte skall kännas stora och komplicerade, utan att för den delen ha tunt eller dåligt material. I och med att de i inledningen åsidosätter tekniken och tänker i marknadsföringstermer så tvingas de, enligt dem själva, komma upp med mycket innovativa lösningar.

Innovative satsar på att bygga databasgenererade lösningar eftersom de anser att de ger mest utrymme för flexibilitet.

Cap Gemini bygger inte efter några mallar. Allt är specialsytt för respektive kund. Deras ambition är att ta uppdrag som innebär komplicerade system i motsats till rent reklamässiga uppdrag.

Information Highway har inte medvetet nischat sig. De säger sig bygga affärslösningar.

AdEra anser sig inte ha några begränsningar. De säljer allt och löser problemen sen. Helhetssyn är för dem ett viktigt begrepp.

7.3 Utveckling/Tillvägagångssätt

7.3.1 Vilka strategier används vid produktionen av webblösningar, arbetar man efter någon speciell metod?

West Art:

Det kräver ett jätte långt förarbete där man gör en riktigt noggrann analys av hur kunden ser ut. Man måste liksom sätta sig in i hela företaget, eftersom det blir en del av företaget. Det är ju inte ett engångsbudskap, utan det är en länk i flödesschemat. Och då måste man göra en noggrann analys innan, och det är inte heller så vanligt, och många kunder blir lite förskräckta när de ser vår analysfas, och det är halva tiden nästan. Gör man inte det så blir det inte bra. Även ett mindre företag eller liten organisation måste göra en noggrann analys. De kommer förmodligen inte ha råd att göra mer än väldigt enkel satsning till att börja med, men då skall man åtminstone från början pumpa ut alla idéer och säga: "så här vill vi ha det om tre år om det inte fanns några ekonomiska begränsningar". Då kan man använda den grundtanken när man gör webbplatsen, så är det förberett.

Som ni märker har vi talat otroligt lite om teknik, och det är precis som vi gör med våra kunder. Vi pratar inte teknik, för de vill inte höra om teknik. Det är helt enkelt underförstått att vi kan den biten.

Sen är det så att när det gäller större kunder så brukar vi tala om för dem att det är inte så noga för oss, vi kräver inte att vi ska göra hela produktionen själva. Vi säger att om de kan utnyttja sin interna kompetens så gör det, för det ökar förankringen av hela grejen. Har man hela IT-avdelningen mot sig så är det jävligt svårt att se någon livslängd på projekten. Vi har inget emot att bara hjälpa till med det strategiska och sedan lämna över allting till IT-avdelningen eller typ gör fifty-fifty. Vi har ingen sårad stolthet bara för det.

Enator Multimedia:

Om vi skall göra en välkomstsida åt ett företag så finns det grundfakta som behöver vara på plats innan vi vill jobba med den. Det första är en vilja att analysera vad kunden vill med den. Sedan skall det finnas en tydlig signal om vad det är för någonting, alltså som surfare skall man få ett begrepp om vad det är för någonting. Det andra är att man snabbt skall få ett begrepp om vad siten erbjuder, identifierat i olika surfarkategorier. Det är väldigt vanligt att man har

flera målgrupper. Det måste också finnas något sätt att ge feedback eller ta kontakt. Sedan bygger man utifrån det beroende på vad det är för målgrupper.

Om det inte finns någon analys så börjar vi den änden. Finns det klart och tydligt att det här vill vi göra då bygger vi det. Vi har en projektstyrningsmetod som heter Praktisk Projektstyrning, PPS, som är Enatorövergripande, och den tillämpar vi även i de här projekten. Man börjar med att ta fram en projektdefinition med basfakta, typ vem är kunden och sådant.

Vi försöker inte trycka på kunden att vi vet bättre och nu måste ni ändra er organisation. Vi kan påpeka att det kommer innebära förändringar men kunden måste själv inse att de har behovet. Det är god konsultsed att om vi ser att det behövs förändringar så säger vi det, men vi propsar inte.

Marknadsföring finns alltid med men det är inte säkert att det alla gånger är det som är grundperspektivet. Oavsett vad den främsta delen är för ett intranät, om det till exempel är att snabba upp vissa arbetsprocesser, så behövs det en förankringsprocess och i förankringsprocessen måste man ha med marknadsföring.

Innovative:

Vi har två ben: affärskonsultation kring elektroniska medier. Det vi säger är att vi hjälper företag att utveckla deras organisation med utgångspunkt från elektroniska medier. För att kunna göra detta på ett legitimt sätt och kunna erbjuda dem den typen av lösningar som det innebär så måste vi ha en affärsdel som kretsar kring de tre fokusområdena, och en realiseringsdel. Den realiseringsdelen där har vi lagt fokus på att rekrytera tung systemutveckling.

Vi har ett genuint tänkande kring gränssnitt och navigering och hela den där biten. Där måste vår spjutspets vara på tung systemutveckling i kombination med affärskonsultationen som kretsar kring tre djupa fokus, organisation, erbjudande och kundrelation.

Cap Gemini:

Vi har en metod, IAD, som vi gärna vill följa, för då vet vi att vi blir nöjda med resultatet och att kunden blir nöjd med resultatet och det kommer inte att kosta mer pengar än vi trodde. Det är en projektstyrningsmetod lika väl som en utvecklingsmetod. Den är inte hemlig på något sätt, vi berättar gärna om den för andra. Jag är en sådan person som hatar manualer och metoder, så jag var väldigt skeptisk till det här med metoder och sånt när jag kom in i företaget, men det här är som ett naturligt arbetssätt. Det är framjobbat under de senaste tre åren.

Information Highway:

Vi håller på att titta på hur vi skall jobba, vilka metoder och arbetssätt vi skall använda. Nu finns det ingenting övergripande i koncernen, det är ju sådant som kommer att ske allt eftersom vi växer.

Då är det ju viktigt att få med sådana som kan hantera det här med kommunikation, hur man kommunicerar, man har folk med som kan grafik och hur man hanterar bilder och sedan någon som kan förstå affärsnyttan av det.

Vi hoppas på att få mycket helhetslösningar så att vi kan göra alltihop och sitta här hemma på kontoret och göra det. Alltså inte enmansresurs försäljning utan vi tar hela lösningen som vi utvecklar. Men det är ju en sån där sak som finns med i affärsidén och tanken att det är så vi ska jobba, sedan så kommer vi naturligtvis att få göra viss resursförstärkning, särskilt nu i början när vi inte är så etablerade i Göteborg ännu.

AdEra:

I förarbetet använder vi oss av något som vi lite felaktigt kallar för att vi gör en benchmark. Det innebär att man gör en jämförelse med vad de andra konkurrenterna på olika plan gör, och kanske även kommer att göra. Plus att man även tar en titt på de aktuella målgrupperna och på vad de har för preferenser. Låt oss säga att benchmarken ligger på upp till 10%, inte mer, sedan är det stora idé och konceptarbetet och det ligger ju efter omvärldsanalysen, när man har gjort den så skall man ju identifiera mål och sedan ta reda på hur man skall nå dem. Idé och koncept arbetet innefattar också lite av det grafiska stuket, lite vilka tekniker man kommer att använda och grundläggande layoutidéer. Det ligger på ungefär 30% av projektet. Sedan har vi själva produktionen som är ca 50%. Den sista biten handlar om det som sker efter produktionen. Det kan vara installation, utbildning, dokumentation och lite andra sådana småsaker. Det ligger på ca 10 % och beror lite på kunden och vad han vill ha och vilken komplexitet det är på projektet.

Det går ju alltid att förfina och lägga ner kraft och tid på saker i oändlighet. Men det finns en gräns där det inte blir ekonomiskt längre. Så det är ju egentligen det första, att vi vill ställa de här viktiga frågorna till kunden, som t.ex. vilken målgrupp de riktar sig till, och det är faktiskt många som inte kan det, och då säger de att, ja, det kanske vi skall kolla först.

Vi har något här som kallas "Projekthandbok 1.0". En liten bok på 14 sidor. Den tar upp t.ex. AdEras affärsidé, principer för kunder och organisation, yrkesbeskrivningar med ansvar och sånt, projektledningsmatris det är någon form av steg för steg med ansvar för olika typer av befattningar, och sen AdEras arbetsmodell, och sist så är det mallar och checklistor. Vi jobbar som vi själva vill, men när vi undrar så har vi något att luta oss tillbaka mot. Vi måste inte jobba så, och vi jobbar inte så här heller efter som det är olika i olika projekt, men som ett extra stöd så finns det där. Det är inget självändamål att följa mallen, snarare tvärtom för att man skall slippa situationer där man säger "Hur skall vi göra här nu då, har jag inte glömt något nu." Det kan vara så enkelt som vid offerter och sånt. För att inte glömma det så har vi checklistor bara för att man skall vara övertygad om att man har fått med alla aspekter.

Sammanfattning:

West Art börjar med ett långt förarbete där det görs en noggrann analys. Denna analysfas utgör ofta nästan halva tiden för projektet. Vidare vill man att kunden skall försöka tänka sig vad de skulle vilja ha för system om det inte fanns några ekonomiska begränsningar. Detta för att man skall kunna bygga för framtiden. Man talar också mycket sällan om den bakomliggande tekniken med kunden.

Enator Multimedia börjar med en analys. De har en projektstyrningsmetod som kallas Praktisk Projektstyrning, PPS, som är Enatorövergripande. Man har alltid med marknadsföringsperspektivet även om det inte alltid är grundperspektivet.

Cap Gemini har en projektstyrnings- och utvecklingsmetod, IAD, som de följer i denna typ av projekt.

Information Highway håller på att se över vilka metoder och arbetssätt man skall använda sig av. De har ingen övergripande metod för koncernen.

AdEra börjar med något som de kallar för benchmarking, vilket innebär att man gör en omvärldsanalys där man tittar på vad konkurrenterna gör och definierar målgruppens preferenser. Man går vidare med idé och konceptarbete för att sedan ägna ungefär halva tiden åt själva produktionen. AdEra har en projekthandbok som är mer som ett stöd än en absolut arbetsgång.

7.3.2 Finns det några utmärkande drag för de olika företagens produktioner? Går det att se vem som har producerat en webbplats?

West Art:

Det tror jag nog att man kan. Det som det märks på är nog att det inte märks tror jag.

Enator Multimedia:

Vi jobbar ju på kunduppdrag och då är det kundunikt. Däremot vill vi gärna ha med en liten blänkare om att det är vi som har gjort det. En textrad eller liten logotyp eller så.

Cap Gemini:

Vi försöker väl i viss mån att lägga in någon länk som det står Cap Gemini på. Den kommer inte att ligga överallt, utan snarare lite mer diskret än flashigt.

Information Highway:

Det där är olika, till exempel så har IH gjort ATG:s site. I det fallet så tror jag inte att man ser att det är vi som har gjort den, men det är ju olika hur kunderna vill ha det.

AdEra:

Det är kunden som står i fokus när vi gör något, vi designar inte för att få med vår logotyp på sidan.

Sammanfattning:

West Art anser att det som utmärker de webbplatser som de producerar är att det inte syns vem som har gjort dem.

Enator Multimedia försöker få med en textrad eller en logotyp på de webbplatser de producerar.

Cap Gemini försöker få med en länk till deras hemsida.

Information Highway designar inte för att få med någon logotyp.

7.3.3 Vem sköter underhållet av webbplatsen efteråt?

West Art:

Vi försöker undvika det för vi anser oss vara för dyra. Vi gör det om kunden ber om det, men vi försöker alltid lösa det på ett sådant sätt att kunden med egen kompetens kan sköta det.

Om vi nu har den uppdelningen mellan olika byråer så finns ju möjligheten att om kunden inte har kompetensen så skulle vi kunna ha ett bra samarbete med en producerande byrå som skulle kunna sköta förvaltning. På så sätt skulle man kunna knyta ihop ett trepartssamarbete. Det är svårare att köpa in produktion mitt i producerandet av ett nytt projekt, men när man har gjort grunden så skulle man mycket väl kunna tänka sig att en producerande byrå är med i den löpande förvaltningen.

Enator Multimedia:

Det är en avtalsfråga. De kan ta det själva, vi kan ta det på kontrakt eller kan de lägga ut det på någon annan. Vi bygger för att det skall kunna tas över av en förvaltningsorganisation, men vilken förvaltningsorganisation det är spelar ingen roll. Men man behöver veta teknisk miljö och resurser, nuvarande eller tilltänkta i form av budget och mantimmar osv.

Innovative:

Vi har inget webbhotell idag i den bemärkelsen, utan de kunder vi har är ofta väldigt stora som har en egen IT-avdelning som också har haft en ambition att ha det själva. Men vi har idag en del företag där vi driver och administrerar deras Internetsatsningar, och varför jag säger att vi inte har något webbhotell är att vi inte vill gå ut med det aktivt. Det är snarare så om kunden inte har något annat

sätt att handha det än att lägga det hos oss så tar vi det. Vi har ett paket som innehåller ett visst antal timmar.

Vi jobbar väldigt mycket med att skapa administrationsskal för kunden. Kunden skall inte behöva kunna någon programmering själv. Många av de intranätprojekten som vi har nu, där består nästan 50% av arbetet av att bygga upp en sådan administration.

Cap Gemini:

Det är olika från projekt till projekt. Wallenstam kommer till exempel gå in och underhålla själv. är det vanlig brödtext och man vill byta ut ett stycke så måste man lätt kunna göra det med Front Page eller någonting. Samtidigt kommer de inte kunna göra stora omstruktureringar i navigation och sådana grejer. Webbprojekten ute på Volvo går ofta till så att vi går in och utvecklar under tre fyra månader och sista månaden tar man in Volvoanställda, sedan är det de som förvaltar systemet.

Vi har ett webbhotell i Östersund, som inte har speciellt många externa siter ännu men de håller på att bygga upp det. Däremot kör de mycket mot kommunen och landstinget där uppe, deras interna trafik men inte externt.

Information Highway:

När det gäller underhåll är det olika för olika kunder hur de vill ha det. Det är något som vi pratar mycket om här i Göteborg att vi måste på något sätt se över det här med förvaltningssituationen så att det också kanske kan bli ett konkurrensmedel från vår sida. Om vi säger att vi är duktiga att tänka på och bygga för att det här skall vara enkelt att underhålla, och att man hamnar i en bra förvaltningssituation.

Det är väl i grunden bra för företagen att ha kontroll över det. Men även om vi skall göra det själva så vill vi att det skall vara lätt att förvalta, det skall vara effektivt.

Om man skall förvalta allt man har gjort så får man ju bygga upp en jätteförvaltningsorganisation.

AdEra:

Vi vill alltid att kunden skall sköta underhållet.

Om kunden frågar oss i början vad vi tycker så säger vi att vi vill bygga ett system som ni kan sköta själva. Sedan är det inte alltid så att kunden vill det och då säger vi att ok då, det kan vi göra. Men på sikt vill vi att de skall sköta den

själva, det blir billigast och effektivast. Oftast är det snabba uppdateringar, och om vi skall sköta det så tar det alltid en halvtimme att komma igång innan man vet vad man skall göra.

I princip kan man säga att om det skall bli riktigt enkelt för kunden så bygger man med en databas i botten så kan man bygga ett helt vanligt Netscape-interface eller ett Explorer-interface ovanpå. På så sätt så kan man surfa in på webben med ett speciellt lösenord på en speciell sida och då kan du gå in och uppdatera rubriker och brödtext utan att kunna html. Vi säger att vi gör ett enkelt system för det dagliga, det som ändrar sig, och sedan om ni vill bygga ut den eller ändra större saker, då är vi intresserade, för då kan det ju vara så att man behöver utvidga konceptet.

Sammanfattning:

West Art försöker undvika att ta åt sig förvaltningen på grund av att de anser sig vara för dyra. Dock gör de det om kunden ber om det.

Enator Multimedia säger att de kan lika gärna ta det själva som att någon annan gör det, det är upp till kunden. De bygger med tanke på att webbplatsen skall tas över av en förvaltningsorganisation, vilken det är spelar ingen roll.

Innovative går inte öppet ut med att de har ett webbhotell, men om kunden ber dem att ta hand om förvaltningen så gör de det. De har ett paket som innehåller ett visst antal timmar. Mycket av deras arbetet går ut på att skapa bra administrationsskal för kunden.

Cap Gemini har ett webbhotell i Östersund där man har hand om en del företags interna webbplatser. Däremot har de ganska få externa webbplatser som de förvaltar.

Information Highway tycker att det är bäst om kunden själv har kontroll över sin webbplats. Samtidigt har man börjat fundera på om man skulle kunna använda det som ett konkurrensmedel, att säga att man är duktiga på att bygga lättskötta webbplatser.

AdEra vill alltid att kunden skall sköta underhållet eftersom de anser att det blir billigast och effektivast, men om kunden ber om det så tar de hand om förvaltningen.

7.4 Kompetens – extern/intern

7.4.1 Hur hanteras extern kompetens i projekten?

West Art:

I allmänhet är det en ganska liten del i projekten. Vi kanske till och med vet hur de ska gå till väga och säger till dem att nu löser ni det med den här tekniken. Det kan vara i allmänhet sådant som är tekniskt komplicerat så att det skulle ta väldigt lång tid för oss att göra det, även om vi skulle klara av det.

Det är väl i allmänhet så att det [den inhyrda kompetensen] är människor som vi känner ganska väl, för det måste alltid vara ett väldigt nära samarbete. Det går inte att leja ut någonting helt och hållet, de måste nästan sitta här under tiden. Det är väldigt svårt att hitta bra resurser som man kan ta till när man inte har tid själv. Man kan väl säga så här att de är sällan med och träffar kunden initialt, utan när man har träffat kunden och man börjar snickra på hur skall det här se ut och vad skall det bli av detta och kommer på en idé, så tar man kontakt med dem och bollar upp det då. Vi vet ju precis vad som kan göras, vi har ju så pass mycket kompetens att vi i teorin skulle kunna göra det men att det inte fungerar tidsmässigt. Vi är för dyra att göra det medan de tar mindre i timmen.

Vi kanske gör mindre och mindre produktion själva i takt med att våra kunder blir starkare i sin kompetens. De kanske vill göra produktionen själva till slut och vi kanske blir mer av en strategisk partner och hjälper dem att strukturera upp och att få en objektiv syn på det hela, men vi måste ändå ha kompetensen. Det spelar ingen roll om vi inte gör en enda timme på produktionen, vi måste ändå ha kompetensen i huset, för att klara av att stå upp och säga att vi är bra.

Det blir inte heller speciellt lätt för en reklambyrå t.ex. att hålla sig med en extern leverantör i längden, därför att de kreatörerna kommer inte att ha tillräckligt med kunskap för att göra en bra grej utan man måste ha en intern teknikkompetens för att kunna hänga med.

Enator Multimedia:

I vissa fall tar vi in extern kompetens, till exempel vid verksamhetsutveckling. Det finns ju inom Enator. Enator är så stort att om man börjar leta, och det har vi också instrument för att göra, så finns faktiskt det mesta inom Enator. Men det kan finnas saker som ligger utanför. Låt oss säga att vi skall göra en produktion på fem språk, då hyr vi in översättning. Om sen kunden gör det eller vi gör det, det spelar inte så stor roll.

Det finns inte inom Enator någon renodlad reklambyrå av den kalibern att man kan ta på sig till exempel ändra i ett företags identitet eller sättet att kommunicera med marknaden. Där har vi en samarbetspartner.

Det förekommer både att man är med som en fullvärdig projektmedlem och att antingen de eller vi får en viss avgränsad uppgift. Som en svart låda, in kommer vissa saker och ut ett resultat och så vet man inte vad som pågår i resten av projektet. Det förekommer alla varianter där emellan. Kundens önskemål styr naturligtvis men det är också beroende på vad syftet är, hur väl tänkt det är. Är det så att företaget kommer fram till att det är nog bra att se över vårt marknadsföringsmaterial och vår profilering i stort, då är de bra att ha med flera olika kompetenser från början. Är det bara frågan om att göra någon specifik företagspresentation i ett nytt medium, då kanske bara reklambyrån levererar logotyper och bilder som de redan har så är det bra med det.

Innovative:

Vi hyr sällan in extern kompetens. Om vi får i uppdrag att stärka en säljprocess så handlar det inte bara om att bygga upp ett interaktivt säljstöd via webben. Det kan lika gärna vara att förstärka säljmaterialet och då kan det vara multimedia teknik. I de fallen har vi involverat externa personer för vissa delar av en sådan produktion, och de sitter här och jobbar.

Cap Gemini:

Vi hyr som regel inte in kompetens i projekten. Nackdelen med det skulle väl kunna vara att vi blir en skyddad verkstad, vi får ingen ny input. Men å andra sida är vi 3000 personer så det skulle kunna gå att få input ändå. Självklart jobbar vi med underkonsulter i de fall som vi inte hittar rätt kompetens. Vi har ett extremt bra nätverk, framförallt i södra Sverige, där det finns en pol med lediga konsulter. Så det är inget problem för vi är starka internt. Vi har allt inom koncernen, framför allt så har vi det internationellt. När vi lånar in personal från andra kontor så sitter de ofta med här. Är det korta grejer typ PC-Mac konvertering så skickar man väl iväg det. I vår metod, IAD, som vi jobbar efter, den bygger väldigt mycket på att man sitter tillsammans.

Information Highway:

Än så länge så tror jag att det mesta man har gjort är att man har hyrt in en och annan underkonsult när man har behövt det.

Däremot har vi precis haft en situation där kunden hade ett samarbete med en egen reklambyrå, och då har reklambyrån också varit med för att sätta sin prägel på hur det skall se ut på nätet. Det är ju viktigt att vår "Brand Image" stämmer överens med det vi gör på nätet, precis som allt annat marknadsföringsmaterial. Där är det ju viktigt att få med den här reklambyrån så att de kommer med att loggan ser ut så här, bilderna ser ut så här, textmaterialet kanske kommer från dem också. Så det gäller ju att få till ett bra samarbete, och i det här fallet så har vi lyckats. Jag tycker det är ett bra sätt att jobba, för de har ju erfarenheten av det företaget sedan tidigare och vet vad som är viktigt med profilen och vad de står

för osv. Vad vi sedan har gjort är att hitta ett bra sätt att navigera mellan informationen.

AdEra:

Vi skulle inte ta in externt på koncepten, däremot kanske vi behöver skaffa oss en massa förutsättningar för att kunna göra det här idéarbetet fullt ut. Om det nu är så att vi skall göra något med en teknik som vi inte använder in-house så får man ta reda på förutsättningarna för det innan man gör idéarbetet. Men vi blandar inte in externa människor i idé och konceptarbetet. Vi är så intrimmade när vi kör så att vi jobbar på ett lite speciellt sätt och så där så det skulle nog inte funka. Däremot kan vi tänka oss att är det avskilda, väldefinierade produktionsfack som vi lägger ut. Där det är ren produktion, allt som är kreativt är redan fastspikat, alla teknikval är redan gjorda. Då kan man säga att vi köper bara tid och i viss mån även kompetens för att implementera bara den biten.

Sammanfattning:

West Art hyr i allmänhet in en ganska liten del extern kompetens i projekten. Ofta vet de själva vad som skall göras, men lägger ut det på en tredje part på grund av tidsbrist. När man hyr in extern kompetens så är det ofta människor som de känner väl på grund av att det krävs ett nära samarbete. West Art vill vara mer av en strategisk partner, därför anser de sig behöva all kompetens inom företaget även om de skulle lägga ut de mesta av produktionen på en underleverantör.

Enator Multimedia tar i vissa fall in extern kompetens, till exempel vid verksamhetsutveckling. Man tar framför allt in från andra delar av koncernen, men även utifrån i vissa fall. När det gäller reklamuppdrag så har man en samarbetspartner. Hur arbetet organiseras styrs av kundens önskemål. Det förekommer allt från att den inhyrda personalen är med som fullvärdiga projektmedlemmar till att de får sig tilldelat en väl avgränsad uppgift.

Innovative hyr sällan in extern kompetens. Dock finns det undantag bland annat multimediaproduktion.

Cap Gemini hyr som regel inte in extern personal i projekten. De är en så pass stor organisation att den kompetens som eftersöks går att hitta inom koncernen. När de tar in personal från andra delar av koncernen så sitter de med i projektet på plats eftersom den projektstyrningsmetod, IAD, som de jobbar efter bygger mycket på att man sitter tillsammans. Är det korta väl avgränsade jobb händer det att man skickar iväg det.

Information Highway har hyrt in en och annan underkonsult vid behov, men tycker att det är bättre att ha en partnerstrategi för samarbete.

AdEra tar inte in extern kompetens i idé och konceptarbetet. De anser sig jobba på ett så speciellt sätt att det inte skulle fungera. Däremot kan de tänka sig att lägga ut ren produktion, där allt som är kreativt redan är fastspikat, på någon underleverantör.

7.4.2 Finns den kompetens som behövs inom företaget? Hur bemöter man nya kompetenskrav från kunderna?

West Art:

Det är ingen idé att det sitter någon här i huset och programmerar C till exempel. Vi kan göra lite smågrejer, vi kan göra lite PEARL-grejer och lite enklare grundgrejer, men när det gäller att skapa ett nytt system för någonting, som inte finns, så är det inte någon idé att vi sitter och pillar i det, för det tar bara för lång tid. Vi måste hela tiden ha så mycket kompetens att vi vet vad det är vi vill ha, sen att vi inte har hela genomförandet själva...

Jag tror inte att vi skulle ha täckning för att anställa en ren programmerare därför att förutsättningen för att vi skall ligga på topp det är vi är breda. Anställer vi en ren specialist så går det lite stick i stäv med vad vi säger. Jag tror inte heller att vi skulle kunna ge en sådan person så mycket timmar att det skulle räcka till en heltidsanställning.

Enator Multimedia:

Teknikbevakning och egen kompetensutveckling. Vi har tid avsatt för att följa vad som händer på teknikområdet. Varje konsult har någon mindre del som han eller hon följer med och bevakar. Det är sånt som följer med jobbet och vi har som sagt tid avsatt för att göra det. Om det är en kund som har något speciellt önskemål som inte ligger inom vad vi kan bra nu, då finns det två alternativ. Det ena är att vi hyr in någon annan, alltså en underleverantör som kan just det. Eller att vi kommer överens med kunden om att vi lär oss detta men kunden betalar det.

Innovative:

Vi hyr in en del konsultinsatser, som för en kund gör vi en strategirapport för hur man ska kunna öka flödet av kunder till deras site, och den genuina kunskapen har inte vi in house och då använder vi oss av en samarbetspartner som bara jobbar med den typen av problem. Vi har också gjort det på multimediasidan, för vi har inte haft så många multimediauppdrag.

Cap Gemini:

Vi har inte något samarbete med något annat företag för att få kompetens som vi inte har själva. När det gäller reklam till exempel så lånar vi ner någon från kontoret i Stockholm. När vi gjorde Wallenstamsiten så lånade vi ner en av deras duktigare experter. Hon var med i början av projektet och lade upp en grafisk profil tillsammans med oss och kunden, sedan byggde vi vidare på den profilen

under hela projektets gång. Vi påbörjade ett samarbete med deras reklambyrå som de hade haft i tio år som har valt att inte gå åt IT hållet, men de ville ta så mycket betalt för sina grafiska bitar så tyckte kunden att Cap Gemini skulle göra det. Givetvis tittade vi på allt material som fanns, årsredovisningar och trycksaker osv.

Information Highway:

Vi tror, och jag är envist övertygad om det, att vi blir mer trovärdiga om vi säger att vi har den här nischningen. Vi är duktiga på att göra webblösningar kombinerat med affärlösningar. När det gäller processutveckling och affärsutveckling så finns det företag som har jobbat med det länge, som Ernst&Young som har jobbat med det länge och har djup kompetens i det. Och det ger en större trovärdighet om vi tillsammans kan göra det här. Än om vi går ut och säger att dessutom, förutom att vara duktiga på det här med webbt teknik och affärlösningar så är vi jätteduktiga på processutveckling och verksamhetsutveckling och allt sånt där. Så vi inbillar oss att det blir bättre och att det ger större trovärdighet att vi jobbar i partnerskap istället för att säga att vi kan allt. Det är ju precis i sin linda, men förhoppningsvis så kommer vi att lära oss mer om processutveckling och de lär sig mer om webblösningar. Och jag har svårt att tänka mig att de går in och gör processutvecklingsarbetet helt själva och sen när det är färdigt så kommer vi in med ett gäng som sätter sig och knackar. Utan det är ett samarbete där de är experterna på processer och vi är experter på webblösningar. Så jag tror att ett sådant samarbete kan ge mycket, både för dem och för oss, att vi därmed kan växa.

Jag tror mycket väl att både webbyråer och andra kan komma med idéer som man aldrig hade tänkt på inom ett sånt företag som Ernst&Young.

AdEra:

Vi siktar på att få in all kompetens som kunden efterfrågar, som vi bedömer som strategisk. I dagsläget så är det så bra att vi har så mycket kompetens så det är inte så mycket kompetens som vi behöver ta in utifrån.

Organisationen fungerar så att vi absorberar det som organisationen kan. Det är oväsentligt vad organisationen kan utan det viktiga är vad kunden skulle kunna behöva. Och då finns det bara två situationer, antingen gör vi det själva, eller också får någon annan fixa det under förutsättning att det är genomförbart överhuvudtaget.

Idag har vi ganska många projekt där vi jobbar fram och tillbaka mellan kontoren. Tanken är väl där att vi mer och mer skall jobba organiserat med att styra ut produktionen. Då menar jag att vi skall utnyttja produktionsresurserna effektivare i hela koncernen, så att man tar in programmerare från Stockholm om alla här är upptagna med annat. Så om vi tidigare bara jobbat med idé och koncept med de andra men produktionen har alltid skett på samma ställe, så kommer nog

produktionen nu att samordnas. Man kommer att utnyttja att det finns programmerare där som är extra resurs medan de här har fullt upp med projekt.

Så länge vi ser oss som konsulter, marknadsföringskonsulter eller idékonsulter på tekniksidan så tycker givetvis kunden att det är intressant att man kommer upp med och trollar fram förslag på allting som skulle vara rimligt eller som skulle kunna vara intressant. Sedan får man bedöma rimligheten i det, det kanske blir krångligt för kunden, kunden kanske inte är mogen för det, det kan bli dyrt rent tekniskt. Men man får i alla fall inte begränsa sig innan man vet om det är intressant eller inte. Så av den orsaken så har vi ingen speciell "research and development"-avdelning, för vi resonerar som så att vi gör ju bara det som kunderna vill att vi skall fixa, så att det är först efter vi fått uppdraget som vi bestämmer hur vi skall ordna det. Då kan det vara så att vi gör bedömningen att det här är inte värt mer än x kronor, men för oss så skulle det ta x gånger 1,5 att utföra det för att vi inte har lärt oss det än. Och det är det värt, vi satsar det så kan vi det sedan i fortsättningen. Då får vi kompetensutveckling samtidigt som vi gör något som kunden vill ha. Fördelen med detta är att vi aldrig offrar kompetensutveckling på sånt som det inte finns någon efterfrågan på. Den risken finns om man har en "research and development"-avdelning där man sitter och kör och provar sånt som man tycker är intressant. På sikt så blir det en egen grupp som gör det som de själva tycker är skojiga mer än det som är användbart.

Sammanfattning:

West Art vill ha så pass mycket kompetens inom företaget att de även om de inte har hela genomförandet själva så vet de vad de vill ha.

Enator Multimedia har tid avsatt för teknikbevakning och kompetensutveckling. Varje konsult har någon mindre del som de bevakar. Om det är någon kund som har önskemål som ligger utanför deras kompetensområde så händer det att man kommer överens med kunden att man lär sig det och kunden betalar.

Innovative har inte all kompetens i företaget, de satsar istället på en partnerstrategi.

Cap Gemini har inte något samarbete med något annat företag för att få kompetens som de inte har själva. De har den kompetens som behövs inom koncernen.

Information Highway tror att det ger större trovärdighet att jobba i partnerskap än att gå ut och säga att man kan allt. De lägger sin energi på webblösningar kombinerat med affärlösningar och lämnar över områden som processutveckling och affärsutveckling till en på dessa områden mer trovärdig samarbetspartner, Ernst&Young.

AdEra siktar på att få in all kompetens som kunderna efterfrågar och som de själva bedömer som strategisk. I dagsläget säger de sig ha så mycket kompetens att de inte behöver ta in så mycket utifrån.

7.5 Framtiden

7.5.1 Hur ser företagen på branschens framtida utveckling?

West Art:

Det har ju blivit lite av en överetablering kan man se nu, det börjar stängas avdelningar. Många har haft lite väl glädjefulla kalkyler. Förmodligen är det så att de flesta reklambyråerna på sikt, jag menar vi har ju hållit på ett par år, hittar nya konstellationer. Så småningom kommer de här kulturerna att smälta samman. Förmodligen är det så att de som jobbar på reklambyråsidan med det här kommer att jobba på ungefär det sättet som vi gör nu.

För en webbyrå finns det bara två vägar att gå. Antingen väljer man att ta till sig marknadskompetens och strategisk kompetens och jobba åt det hållet som vi jobbar, eller blir man en underleverantör, och det fungerar ju för det kommer att finnas ett behov av underleverantörer som man kan köpa externa tjänster av.

Det kommer bli klart mycket tydligare att alla drar åt olika håll, och förmodligen känner vi inte till alla hållen än. Hamnar man i mitten och inte har nischat sig på något sätt, utan bara är en allmän webbyrå, då kommer man nog att försvinna.

Det är frågan hur länge till man kommer att klara sig om man bara har teknikkompetens. Det kommer förmodligen inte att gå i längden. Men ändå är det ett sådant medium som kräver att man håller sig med en stark teknikkompetens för det händer så mycket hela tiden.

Jag tror att man kan sälja med teknik om man är en underleverantör till någon som redan har klart för sig hur det skall se ut, men inte direkt till kunden. Det kommer inte att hålla i längden. Det har kanske hållit fram tills nu för att det har varit så "hypat", men det kommer inte att hålla i längden. Många av våra kunder har erfarenhet nu. De har gjort sina misstag och insett att det här fungerar inte. Om vi pratar som vi gör med dem så blir de glada och känner att vi förstår hur de tänker. Så det kommer bli, som man kan se redan nu, en utkristallisering. De här webbyråerna kommer att bli tvungna att bli mer som reklambyråer, och reklambyråer kommer att bli tvungna att skaffa sig kompetensen själva, och de som är kvar ute på kanterna kommer att försvinna.

Enator Multimedia:

Jag tror inte att det på sikt kommer att finnas någon särskild bransch för Internetteknik. Den här tekniken kommer att gå in i varje annan bransch. Alltså

blomsterhandeln, skolan, transportväsendet var du vill kommer www-tekniken och dess efterföljare att tränga in, och det kommer inte att vara något särskilt konstigt. Väldigt många människor använder till exempel telefonen utan att tänka att det är något märkligt eller fundera över hur det går till. På samma sätt kommer www-tekniken att sjunka undan. Men naturligtvis kommer det att finnas en bransch kvar eftersom det behövs specialister som sysslar med den tekniken, men reklambyråer kommer att fortsätta att vara reklambyråer och datakonsulter kommer att fortsätta vara datakonsulter.

Vissa företag kommer ju att ha lite förändrade roller, men jag har svårt att se att vi kommer att ha företag som vi nu har som är speciellt nischade på att ta fram sidor med www-teknik. De som kommer att överleva är de som är duktiga på att ta fram information.

På kort sikt så ökar teknikinnehållet i uppdragen, för utvecklingen går från den statiska välkomstsidan till en mer dynamisk interaktiv typ av sida. Det betyder att det blir mer systemutvecklingsinnehåll i jobben. Det kommer handla mer och mer om det. Det kommer handla om att knyta ihop system av vitt skilda karaktärer inom företagen.

Kommer ni ihåg för tio femton år sedan, så var det ju en så kallad desktoprevolution. Det var ju en våg att alla tjänstemän plötsligt skulle kunna göra trycksaker själva. Det fanns ju också en stor våg av kringtjänster till desktop. Det fanns företag som sysslade med utbildning på desktop, det fanns särskilda desktopbyråer. Så ser det ju inte ut idag. Jag kan inte jämföra det på ett bättre sätt, men jag ser ju att den här Internethaussen som är nu kommer att gå över.

Innovative:

Jag tror att branschen kommer att försvinna. Man kommer inte att prata om webbyråer i den bemärkelsen, utan man kanske pratar om produktionsbolag som sysslar med Internetproduktioner eller sysslar med databasintegration. Sen tror jag att de företag som finns i branschen idag och som inte försvinner, de kommer vara tvungna att välja sida. Jag tror att en hel del kommer att välja att vara en IT-integrerad reklambyrå precis som AdEra, men man måste välja fullt ut man kan inte välja halvvägs för kunderna kommer inte att gå till dem tillslut.

Webbyråerna kommer att försvinna, för webben kommer att vara lika naturligt som allting annat. Branschen håller på att segmenteras dels efter kompetens och dels efter bransch. Det jag menar är att det är ingen kompetens att kunna webb, men det är kompetens att till exempel kunna marknadskommunikation.

Cap Gemini:

Jag tror att det som vi kallar för Internet och webbt teknik idag kommer att avdramatiseras. Anledningen till att det pratas så mycket om det är att det har kommit ut till så många människor snabbt. Client-server tekniken var väldigt

begränsad, det var bara människor som arbetade med datorer i sitt dagliga liv som såg att det fanns. Det finns en siffra på tiden det tog att nå 50 miljoner användare var för radio 34 år, tv 14 år och Internet 4 år. Det kommer att avdramatiseras framförallt på IT sidan. Snart är det en teknik som alla kan. Jag tror att både IT-konsulter och reklambyråer kommer att finnas kvar, de kommer att nischa sig åt olika håll helt enkelt. Reklam- och webbyråerna kommer att göra det som de var duktiga på för fem år sen och vi kommer att göra det som vi var duktiga på för fem år sen. Det kommer att finnas områden som vi inte ser idag. Det kommer att bli för vår del mer och mer komplicerade system för till exempel elektronisk handel och datatransaktioner över huvud taget.

Jag tror säkert att det kommer att fungera under en kort period för företag från reklambyråvärlden. Det är som jag sa innan, de kommer in och säljer på en annan nivå. De har de kontakterna redan. Jag tror att det kommer att lyckas om de är duktiga. De måste ju göra bra ifrån sig, annars åker man ju ut ganska fort. Som köpare kan jag tänka mig att man är ganska osäker på hur bra de är på till exempel systemintegration. Somliga kommer att lyckas, men man får nog välja lite grann åt vilket håll man vill gå.

Information Highway:

Jag tror att de här företagen som sysslar med att skapa hemsidor, det kommer inte att pågå så länge till. Sedan kommer de då kanske att kunna hänga med och börja göra andra saker. Men företagen har kommit så långt att de har kommit ut på nätet och nu har de börjat fundera på vad gör vi här och vad är det vi skall göra och vad är nyttan med att vi är här och på sätt kommer man på nya idéer om vad man skall ha det till helt enkelt.

Jag tror att ett sånt här företag som vårt har världens chanser om vi kan göra oss kända och om vi kan bli sedda om vi får göra ett par projekt som går riktigt bra. Sedan tror jag att IT konsulterna kommer att springa fort på det här, och ett och annat av webbyråerna kommer naturligtvis att hänga med också. Men personligen skulle jag vara mer orolig om jag satt i en webbyrå än om jag satt i en IT-firma.

AdEra:

Den här Klondyke-perioden har ju redan ändrats och det kommer väl att ändras ännu mer. Ingen riktigt vet vad som kommer att hända faktiskt, så därför tror jag att det är viktigt att man har en egen strategi och att man satsar på den.

Jag tror väl att det kommer att bli lite färre aktörer, men lite starkare och större. Och vårt mål är ju givetvis att vara en av dem stora.

Sammanfattning:

West Art tycker sig se att det har blivit en överetablering, att många har haft lite väl glädjefyllda kalkyler. Man tror att de flesta reklambyråer på sikt kommer att hitta nya konstellationer. Webbyråerna kommer att bli tvungna att antingen ta till sig strategisk kompetens eller bli rena underleverantörer. Man anser att det inte kommer gå att leva enbart på teknikkompetens så länge till.

Enator Multimedia tror att på samma sätt som desktoprevolutionen kom och förde med sig en massa företag som erbjöd kringtjänster kring desktop för att sedan försvinna så kommer en mängd företag som sysslar med www-teknik att försvinna. I framtiden kommer www-tekniken bli lika självklar som telefonen är idag. På kort sikt kommer teknikinhållet i uppdragen att öka.

Innovative tror att branschen kommer att försvinna. Man kommer inte att prata om webbyråer i den bemärkelsen, utan snarare om produktionsbolag som sysslar med Internetproduktioner. De tror att många kommer att välja att bli en IT-integrerad reklambyrå. Det som idag kallas för webbyråer kommer att försvinna för att webben kommer att vara lika naturligt som allting annat.

Cap Gemini tror att IT-konsulter och reklambyråer kommer att finnas kvar, men de kommer i framtiden att nischas åt olika håll. Reklambyråer och webbyråer kommer att syssla med det som de var duktiga på för fem år sedan och IT-konsulter på det som de var bra på. För Cap Gemini kommer det att handla mer och mer om komplicerade system för till exempel elektronisk handel.

Information Highway tror att företag som sysslar med att göra hemsidor kommer att försvinna. Möjligen kan de hänga med om de börjar göra andra saker. En del av webbyråerna kommer att klara av det, andra kommer att falla ifrån.

AdEra tycker sig se att "guldgrävtiden" är över för branschen. I framtiden kommer det finnas färre aktörer på marknaden, men lite större och starkare.

7.5.2 Vilka egenskaper kommer att vara viktiga att ha i framtiden?

West Art:

Kundfokus, att kolla på hela processen. Nu talar jag om den delen som vi står för, det är inte samma grejer som kommer att krävas av de producerande företagen. De skall ju vara tekniskt kunniga och hänga med i den svängen. Man skulle kunna beskriva det som en person t.ex. en systemvetare, inte en med programmeringsfokus utan den mjukare biten. Sen ger du den personen marknadsföringskunskaper, då börjar vi närma oss identiteten på ett sådant företag. Sen har du tillsammans med den här personen en journalist en marknadsförare en kommunikatör som är intresserad av att ta till sig tekniken. De kompetenserna tillsammans ger en bra lösning.

Enator Multimedia:

Jag tror att vi kommer att klara oss bra för vi kombinerar tekniker med människor som är mycket bra på information. Där det låser sig tror jag är där man låter systemutveckling och gränssnittsutveckling styras alltför mycket av tekniker. Då blir det för teknikinriktat. Försöker man låta informationsmänniskor styra helt så blir det en för grund tillämpning, man klarar inte av tekniken bakom riktigt. Att låta informationskunniga människor och tekniker kommunicera på ett vettigt sätt, det är en process som tar tid. Vi ligger väl framme där.

Innovative:

De som kommer att överleva är de som reflekterar hela tiden och försöker hitta allting i sitt sammanhang. "Varför blev det lyckat, och varför blev inte det lyckat?" Tittar man på alla satsningar som har gjorts på nätet så finns det ingen korelation mellan antal nedlagda pengar och utfallet på satsningen.

Cap Gemini:

Som konsulter måste vi bli snabbare att anamma nya tekniker. Den viktigaste egenskapen tror jag är att kunna sova information. För företagens är det att kunna genomföra projekt på ett billigt och säkert sätt. Det som är viktigt är inte att kunna lösa alla kundens önskemål utan det är att kunna göra kunden nöjd, att kunna driva projekt på ett förtroendeingivande sätt. Vi behöver inte ha alla svaren i skrivbordslådan när vi börjar, men vi måste kunna övertyga kunden om att kommer att lösa problemen under projektets gång. Vi måste alltså ha en metod, ett arbetssätt, som gör kunden lugn.

Information Highway:

Jag tror vi kommer att ha den blandningen som vi har idag, alltså de som är duktiga på bild, grafikdelen, sådana som är duktiga på systemutveckling och kan knyta ihop det med befintliga applikationer, också djupa tekniker, och de som kan hantera orden, dvs kommunikatörer. Jag tror det är en blandning av det. Det gör det ju faktiskt ganska spännande att jobba i ett sådant här företag, där man som IT människa blandas upp med de här grafikerna och journalisterna som liksom är ett annat skrä. Det blir en rätt spännande atmosfär med så många olika människor. Det kanske är något som kommer att krävas i framtiden, att man skall kunna jobba med människor som har lite olika syn på saker och ting.

AdEra:

Det är ju det här med affärsverktyg, det kommer ju bara att bli viktigare och viktigare. Det är ju det som kommer att hända, det är kanske det som har hänt nu i och med att kraven från kunderna har ändrats, nu vill de inte bara ha något snyggt, utan nu skall det resultera i något. Det kommer att ändras, men det stora som ligger ovanpå är ju teknikutvecklingen, vi vet ju inte vad som kommer att hända. Så beroende av vad som händer så kommer ju möjligheterna också att bli därefter, så vi kan inte göra mer än att hänga med och se till att utnyttja all teknik som finns idag.

Jag tror att allt för många reklambyråer säger att man kan inte hänga med på alla håll och kanter. Men försöker man inte heller, då kan man inte det. Försöker man så kommer man garanterat att stöta på en massa synergi-idéer, effekter. Dvs, vi kommer att kunna skapa saker som ingen annan kan skapa, eftersom man är tvungen att ha inblick i många världar. De som inte satsar på helhetsbiten kommer att missa mycket i sitt konceptarbete, eller så kommer de inte att vara lika intrimmade.

Sammanfattning:

West Art säger att man måste dels ha ett kundfokus och dels en förmåga att se på hela processen. Man måste vara tekniskt kunnig samtidigt som man behärskar de mjukare bitarna som marknadsföring och kommunikation.

Enator Multimedia tror att det bästa är att kombinera människor med teknisk kunskap med människor som är bra på information.

Innovative anser att de företag som kommer att överleva är de som hela tiden reflekterar och försöker hitta saker och ting i sitt sammanhang.

Cap Gemini tycker att en av de viktigaste egenskaper som ett företag skall ha är att kunna driva projekt på ett förtroendeingivande sätt.

Information Highway tror att man skall satsa på en blandning av olika kompetenser. Människor som är duktiga på systemutveckling, tekniker och kommunikatörer.

AdEra anser att man måste satsa på helhet i sitt konceptarbete. Man måste ha inblick i många världar och hålla sig á jour med teknikutvecklingen.

7.5.3 Hur klarar företagen sig i framtiden?

West Art:

Det är viktigt att vara kaxig på rätt sätt. Dvs inte "kunden har rätt", för det har de väldigt sällan när de kommer till oss, för oftast har de inte tänkt tillräckligt långt. Om man nu skall vara det visionära företaget så gäller det att vara öppen. Det finns ingen anledning att dölja hur man jobbar eller hur mycket man tar betalt per timme, det är ingen mening med att ha affärshemligheter på det här sättet. Vi sticker ut hakan och säger att det ni köper av oss det är unikt och det kan ni inte få någon annanstans. Då spelar det ingen roll om vi så berättar allt för våra konkurrenter, de ska inte kunna slå oss på fingrarna ändå för de har inte oss. Vi har inga hemligheter över huvud taget.

Enator Multimedia:

Vi rekryterar efter vilka behov som finns, sen har vi ju teknikbevakning och kompetensutveckling samt att vi ständigt ser över vår personalmix.

Innovative:

Alla pratar om webben idag så vilka är webbföretag och vilka är det inte, man måste välja sida. Vår sida är att vi är ett internetkonsultföretag med affärsorientering. Det intressanta är inte att vi bygger lösningar med webbt teknik utan det är att vi är affärskonsulter. Det är det vi specialiserar oss på. Vi kan inte gå någon annan väg än att bli specialistföretag.

Cap Gemini:

Jag ser ju en stor fördel med att vi är så många, att vårt kontaktnät är så stort. Det behöver man ju inte vara samma företag för att ha. Kommunikation och interaktion mellan företag eller inom ett företag, det tror jag på. Det kommer inte att vara små 15 personers företag som isolerar sig. Det kommer att vara nätverk av små företag eller stora företag som har lyckats dela in sig på ett bra sätt så att de drivs bra internt.

Information Highway:

Jag tror att fler kommer att göra som vi har gjort, dvs hålla sig i mitten av bilden, mellan IT-konsult och webbyrå. Än så länge tycker inte vi att det finns någon som gör samma sak som vi. Vi tycker att vi är ensamma på marknaden på att arbeta på det sätt som vi gör. Sedan kan det kanske finnas andra som tycker att de är ensamma där, men så vitt jag vet så finns det ingen som vi kan säga att de här har liknande affärsidé som vi har.

AdEra:

Vi tror att teknikutvecklingen kommer att ske till stor del i hemmen, och för att kunna jobba i en sån miljö som uppstår, så funkar det inte att bara kunna tv-reklam. Vi ser en utveckling mot mer och mer komplexa system, med fler och fler variabler, och då måste vi också kunna fler variabler. Vi siktar på att leverera den bästa lösningen till kunden, och år 2001 så är det garanterat inte en webbsida.

Sammanfattning:

West Arts sätt att inge förtroende handlar mycket om att vara kaxig på rätt sätt, dvs ha så pass mycket självförtroende att man vågar stå upp mot kunden och säga att de har fel om de har det. Vidare tror man att öppenhet lönar sig i längden. Man säger: "Det ni köper av oss det är unikt och det kan ni inte få någon annanstans".

Enator Multimedia rekryterar efter vilka behov som finns. Dessutom har de teknikbevakning och kompetensutveckling samt att de ständigt ser över sin personalmix.

Innovative anser sig inte kunna gå åt något annat håll än att bli ett specialistföretag. De vill framhålla att det intressanta inte är att de bygger lösningar med webbt teknik utan att de är affärskonsulter.

Cap Gemini tror att de har en fördel av att vara så många. Det är lätt att bygga upp ett bra kontaktnät inom koncernen.

Information Highway tycker sig vara ensam om sin affärsidé, och kommer att fortsätta att hålla sig där, mitt emellan IT-konsulter och webbyråer.

AdEra säger att eftersom teknikutvecklingen kommer att ske till stor del i hemmen så kommer det inte att gå att klara sig med att enbart kunna tv-reklam. Man ser en utveckling mot mer och mer komplexa system och satsar därför på att själva behärska fler och fler variabler.

8. ANALYS

Vi har valt att slå i hop frågorna och analysera utifrån de huvudpunkter som vi delade in vår resultatredovisning i. Först gör vi en genomgång där vi utvecklar våra synpunkter och åsikter om det som företagen har sagt. Därefter analyserar vi de tre kategorierna var för sig och jämför dem med varandra.

8.1 Hur företagen ser på webbplatser generellt och vilken typ av lösningar de själva producerar.

Det företag som visade sig vara lite speciellt var Innovative. De ville inte prata om webbplatser överhuvudtaget utan hade som mål att affärsutveckla för sina kunder med hjälp av webbt teknik. Eftersom vi inte vill ge oss in i den stora debatt som pågått under våren huruvida webbyråerna skall kalla sig affärskonsulter eller inte, nöjer vi oss med att konstatera att Innovatives ambitioner fortfarande är i sin linda. När man tittar på tidigare produktioner och kunder så ser man att de fortfarande producerar webbplatser på samma sätt som de flesta andra i branschen.

Alla företagen talar på något sätt om att de bygger webbplatser för att ge affärsnytta åt sina kunder. Detta verkar vara ett tänkande som genomsyrar hela branschen.

Vi kan också se att inget av företagen vill se en webbplats som en enkel reklamskylt, men de flesta producerade ändå sådana sidor ibland, beroende på kundens önskemål. Information Highway och AdEra gjorde det med förbehåll för att de ville se att kunden hade ambitioner att utveckla sina webbaktiviteter i ett senare skede.

Cap Gemini hade ett synsätt på webbt tekniken som vi ser som typiskt för IT-konsulterna. De tycker att webben bara är en utveckling av client-server systemen som de har byggt sedan länge. De ser i motsats till de övriga webben som ett tekniskt system snarare än ett nytt medium.

Det var inget av företagen som hade nischat sig på att bygga någon speciell sorts webblösningar.

Företagen vill vara så flexibla som möjligt i sitt webbyggande. Innovative anser att flexibiliteten uppnås bäst genom att bygga med en databas i botten och detta är ett arbetssätt som de flesta följer.

Cap Gemini säger sig inte arbeta med några speciella mallar och Information Highway vill vara leverantör- och produktberoende. Inget av de andra företagen

hade några färdiga mallar för hur webbplatserna skall se ut. Detta tycker vi tyder på att företagen än så länge ser sina kunder som unika och utvecklar system som är speciella för var och en av dem.

Reklambyråer

De ser främst webben ur ett marknadsföringsperspektiv. Deras utgångspunkt är att webben är ett medel för kommunikation och i förlängningen ett affärsverktyg.

Webbyråer

Webbyråerna betonar att det handlar om affärslösningar i första hand. De har ambitioner att vara affärskonsulter, men de är inte färdiga med utvecklingen av sitt koncept ännu. De provar sig fortfarande fram. Det är webbyråerna som driver fram webben som ett affärsutvecklande verktyg för kunderna.

IT-konsulter

Då svaren från de två företagen i denna kategori skiljer sig såpass mycket kan vi inte dra någon övergripande slutsats. Det vi kan se är att de anpassar sig efter det som kunden vill ha, kunden bestämmer vad de skall göra och på detta sätt arbetar de som traditionella konsulter.

8.2 Företagens strategier & metoder

På samma sätt som i traditionell systemutveckling tror vi att det är nödvändigt att ha en metod för hur man skall utveckla sin webbplats. Framför allt är det viktigt att göra en grundlig analys innan man ger sig in i själva realiseringen. Alla företagen arbetar med den ansatsen, även om man gör det på olika sätt. Det verkar som om alla inser att om man lägger ner ordentligt med arbete på analysfasen så undviker man senare problem.

Nästan alla hade en klar metod för systemutveckling. IT-konsulterna hade sina gamla metoder i ryggen från övriga koncernen. AdEra har nedskrivna metoder för projektarbete. West Art hade inte sitt nerskrivet, men de hade klart för sig hur de skulle gå till väga, och de använde sig konsekvent av den metoden.

Information Highway var det företag som stod ut och inte använde sig av någon speciell metod för sitt arbete. De arbetade lite olika från gång till gång.

Inget av företagen gjorde webbplatser som var kännetecknande för dem. Eftersom de alla betonade att varje uppdrag var kundunikt så menade de att det därför inte kunde finnas några gemensamma drag vad det gällde arkitektur och navigering. Däremot ville de gärna ha med något som talade om att de hade producerat sidan, t.ex. en logotyp. Kunden måste godkänna detta. Om inte kunden ville att producentens logotyp skulle vara med så kom den inte med. Jämför man med en reklamsida i en dagstidning står det oftast vilken byrå som

har producerat sidan. Det är inte självklart att det gör inom webbvärlden. Detta tyder på att webbplatser räknas som något annat än reklam. Däremot har byråerna länkar från sina egna webbplatser till produktioner som de själva har gjort för att på så sätt marknadsföra sig mot nya kunder.

Förvaltning och underhåll är en stor del av kostnaden vid en webbsatsning. Om företagen bygger webbplatser med tanke på att kunderna själva skall klara av att förvalta dem slipper kunderna stora kostnader. Frågan är då vem som i slutändan skall sköta om webbplatsen?

Vi såg att alla tänkte igenom detta från början. Cap och Enator kunde tänka sig att ta hand om det, West Art ville inte och de övriga var varken för eller emot, det var en avtalsfråga för dem. Att det just var IT-konsulterna som var beredda på detta tror vi beror på att de har både vana av och resurser för systemunderhåll.

Webbyråerna och reklambyråerna däremot ville helst inte ta hand om något uppdateringsarbete när projektet var över. De gjorde däremot gärna omstruktureringar och designade om webbplatserna i efterhand. Dessa företag vill inte ta hand om det dels eftersom de som West Art anser sig vara för dyra för det, och dels för att de helt enkelt inte anser det höra till företagets affärsidé att underhålla sidorna.

Reklambyråer

Har väl utvecklade arbetsmetoder. Man ger sig inte in i något utan att ha utfört en grundlig omvärldsanalys eller benchmark som AdEra kallar den. West Art är lite kaxigare och försöker sedan styra kunden till att göra det som de anser vara "rätt" jämfört med AdEra som låter kunden bestämma.

Webbyråer

Vill vara affärskonsulter och använda webben som verktyg. Framför allt Innovative, men också Information Highway. Marknaden är tyvärr inte så utvecklad ännu. Detta gör att byråerna säljer in sig för att göra enkla webbplatser och försöker sedan övertala kunderna att låta dem gå djupare i företaget.

IT-konsulter

Använder sig av sina traditionella, välbeprövade systemutvecklingsmetoder. Eftersom dessa metoder har fungerat länge till de informationssystem som Enator och Cap har utvecklat så borde de också fungera bra för att producera webbplatser. Till skillnad från de andra talar Enator om att det är viktigt att leverera i tid. Om de andra tar detta för självklart eller om de inte vill prata om det av andra anledningar fick vi aldrig någon klarhet i.

8.3 Hur företagen hanterar kompetenskrav

Alla använde sig på något plan av extern kompetens. Mer eller mindre. De arbeten man lade ut externt var till största delen produktion. När det gällde större, mer kvalificerade delar satsade webbyråerna hellre på partnerstrategier. De stora IT-konsulterna behövde däremot inte ta in så mycket eftersom de hade den mesta kompetensen i koncernen. AdEra strävar på samma sätt efter att få in kompetensen under sitt eget tak. Genom att kompetensutveckla för att möta kundens krav skall de lyckas med detta.

Det är inte självklart för alla att sträva efter att ha all kompetens inom företaget. Information Highway tycker att det leder till ett minskat förtroende om man säger sig kunna allt. West Art menar att det inte finns ekonomi i att ha all kompetens som krävs och därför arbetar man hellre med partner-strategier.

West Art säger sig vilja ha så pass mycket kompetens att de vet vad de sysslar med och vilka möjligheter som finns. Däremot anser de sig vara för dyra för att utföra det. Vi ställer oss lite frågande till den situationen. Vi tror inte att man får den överblicken som man skulle vilja ha med den ansatsen.

AdEra var speciella, eftersom inte ville lägga pengar på onödig kompetensutveckling skaffade de sig bara den kompetens som kunden krävde. Enator arbetade på ett liknande sätt, men hade ändå tid avsatt för kompetensutveckling. Vi menar inte att företag som Cap skaffar sig onödig kunskap, men de styrs inte direkt av kunderna på samma sätt som AdEra.

Utvecklingen går framåt med stormsteg och alla företag i branschen måste vara beredda på att utveckla sig själva i den takt som kunderna kräver. Har man resurser att göra det på AdEras sätt så är detta det bästa. Fördelen är att man inte lägger pengar på onödig kompetens. Nackdelen är att man hela tiden ligger ett steg efter i utvecklingen istället för att leda den. Istället för att man erbjuder sina kunder det senaste så frågar kunderna efter det.

Reklambyråer

West Art vill ha all kompetens men inte nödvändigtvis använda den. Dvs. de vill kunna allt för att se möjligheterna med tekniken, men när det blir dags för realisering hyr de gärna in någon som gör arbetet. AdEra å andra sidan vill klara av allt själva och strävar efter att ha kompetensen "in-house". De båda reklambyråernas syn på kompetens skiljer sig mycket och vi tror att i långa loppet kommer AdEra ha den vinnande strategin.

Webbyråer

Gör här ett ställningstagande att inte sträva efter att ha all kompetens "in house". Trivs bättre med att arbeta med partners. Tror inte att de kan vara förtroendeingivande om de säger att de har all kompetens. Detta ståndpunkt är en motsats till AdEra och IT-konsulternas.

IT-konsulter

Både Enator och Cap har all kompetens de behöver inom koncernen. Vi tror att de får problem i framtiden om de inte skaffar lokal designkompetens. I nuläget hyr Cap in folk från Cap Infodesign i Stockholm när de behöver göra snygga sidor. Om internetverksamheten växer i samma takt som den hittills har gjort kommer Infodesign ha svårt att få tid för alla uppdrag.

8.4 Branschens utveckling i framtiden

Liksom vi själva tror företagen att branschen kommer att få en nedgång. Frågan är bara när den kommer. Idag är den största haussen borta men marknaden börjar hitta nya vägar. De som inte har nischat sig eller profilerat sig inom den närmaste framtiden kommer att försvinna. Tiden då man kunde leva på att göra enkla hemsidor för företag är över. Nu måste webben ge någon slags affärsnytta.

West Art menar att det inte längre går att sälja med enbart teknisk kompetens. Möjligtvis kan man fortsätta som en underleverantör, men om man vill behålla sin ställning gäller det att knyta till sig andra typer av kompetenser också. Innovative menar att branschen kommer att försvinna i den form den har idag eftersom webben kommer vara en naturlig del av vardagen på ett helt annat sätt än den är idag.

AdEra tror att det bara kommer att finnas ett par stycken stora kvar. De är övertygade om att deras väg är den rätta, att ha all kompetens inom företaget. Cap Gemini och Enator tror att systemen kommer att bli mer tekniska, vilket är ganska naturligt för de etablerade IT-konsulterna att hoppas på. Mycket tyder också på att så kommer att bli fallet då det handlar om mer och mer komplexa lösningar. Cap Gemini tror dessutom att branschens olika aktörer inte kommer att konkurrera med varandra på sikt. Reklambyråerna kommer att gå tillbaka till det som de är bra på och IT-konsulterna till det som de är bra på.

En viktig faktor för att kunna överleva i framtiden är enligt både West Art och AdEra att man har en helhetssyn på sitt arbete. Information Highway och Enator sade att det kommer att bli mer och mer viktigt att man blandar olika kompetenser i projektet för att uppnå önskvärt resultat. Cap Gemini tyckte att en av de viktigaste egenskaper man skulle ha var att kunna driva projekt på ett förtroendeingivande sätt. Allt dessa egenskaper är bra att ha i framtiden, men det är kombinationerna som är avgörande. Det företaget som skaffar sig den rätta kombinationen av alla egenskaperna kommer att bli en vinnare.

Reklambyråer

Båda reklambyråerna är ense om att den stora Internethaussen snart är över. De anser båda att man skall ha ett helhetsperspektiv, men de har lite olika uppfattningar om framtiden. AdEra tror på färre och starkare aktörer som har

samlat många olika kompetenser under samma tak. West Art vill i och för sig också gå den vägen, men tror också att det kommer att finnas en mängd små specialiserade företag som kommer att fungera som underkonsulter.

Webbyråer

Dessa båda företag tror båda att det bästa sättet att behålla sin ställning är att specialisera sig och att jobba i partnerskap för att få tillgång till kompetens som de själva inte har.

IT-konsulter

Hoppas att arbetet på nätet kommer att bli mer tekniskt. De vill bygga mer tekniska system. Vi tror att det kommer att behövas mer än teknik i framtiden.

9. Slutsatser

Företagen talar om webbutveckling på olika nivåer. En strategisk nivå där övergripande tankar om varför man egentligen arbetar med Internet och vad man skall använda det till. Denna nivå behandlar arbetet på längre sikt och hur man skall styra organisationen. På den organisatoriska nivån i sin tur behandlas hur man skall organisera de anställda och arbetet för att på bästa sätt svara mot de strategiska planer man har satt upp. Det organisatoriska styr i sin tur arbetet med informationsteknologin, vad man skall göra och hur man skall göra det. Informationsteknologin utgör själva basen för arbetet, som sedan styrs av de organisatoriska och strategiska planerna. Företagen väljer att fokusera på olika nivåer och uppnår därigenom olika resultat.

9.1 Synen på webbplatser

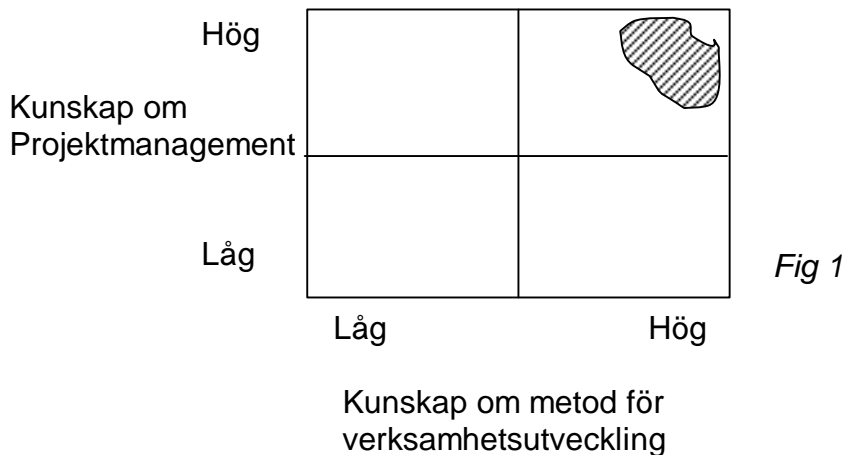
Vi har i vår studie sett att de olika aktörerna använder sig av olika metaforer när de talar om webbplatser. Beroende på vilken av dessa metaforer man använder sig av har man olika ansatser i sitt designarbete som kräver olika kompetenser. Dessa kompetenser använder sig av olika metoder för utveckling. I slutändan innebär detta att man har helt olika värdesystem.

De olika metaforer som används är:

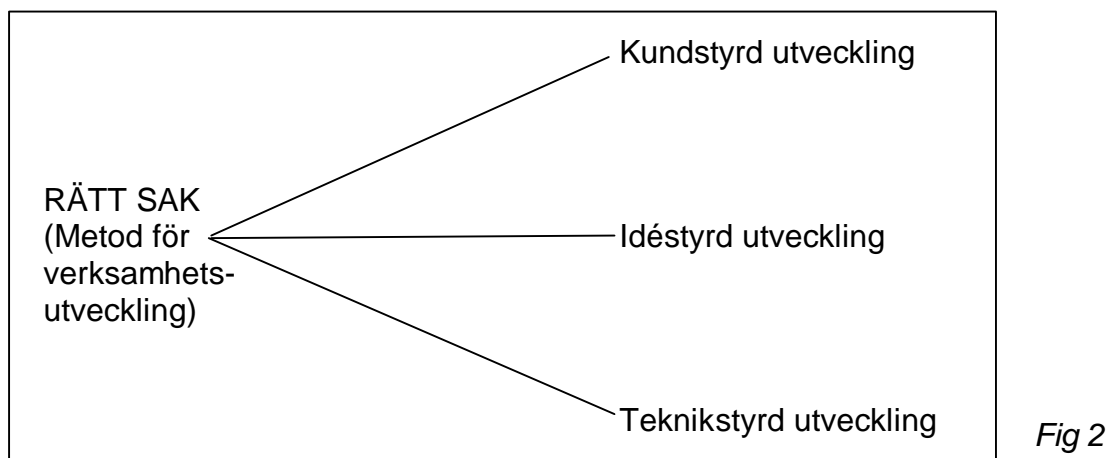
- **Marknadsföringsmetaforen** – synen på webbplatsen som anslagstavla/reklampelare. Webben har funktionen att företaget skall synas på samma sätt som de gör på stan och i tidningsannonser.
- **Den tekniska metaforen** – synen på webbplatsen som en nod i ett integrerat nätverk. Internet är ett tekniskt system och webben är ett gränssnitt för informationssökning.
- **Den organisatoriska/affärsmetaforen** – synen på webbplatsen som ett verktyg för affärsutveckling. Här skall man inte bara synas utan också kunna göra affärer direkt via Internet. Kontakten med befintliga kunder skall underlättas och nya kunder skall kunna bearbetas.
- **Den sociala metaforen** – synen på webbplatsen som en social miljö/mötesplats. En kontaktyta som underlättar för mellanmänskliga möten oberoende av geografiska avstånd. Något vi kommer att se mer av i framtiden.

9.2 Metoder för utveckling

Anledningen till att man behöver metoder för utveckling är att man skall vara säker på att man gör rätt sak på rätt sätt. Dessa två dimensioner styr vilken metod man använder sig av.(fig 1)



Kunskaper om metoder för verksamhetsutveckling innebär att man tar reda på vilket arbete som skall utföras. I vår studie har vi sett att det är tre faktorer som styr företagen att göra rätt sak (fig 2). Verksamhetsutvecklingen kan vara kundstyrd, det vill säga att kunden bestämmer hur arbetet skall utföras. Den kan vara idéstyrd, dvs arbetet styrs av vilka idéer designern har. Verksamhetsutvecklingen kan också vara teknikstyrd, dvs arbetet styrs av teknikens möjligheter och begränsningar



De olika kategorierna i vår studie hade olika fokus, men alla faktorer spelade in för att ge en grund till metod för verksamhetsutveckling.

Kunskaper om projektmanagement innebär att man använder sina resurser och styr sin samordning på rätt sätt. Faktorer som styr detta är kvalitetssäkring, kostnader/resurser, kompetens och säkerhet (fig 3).

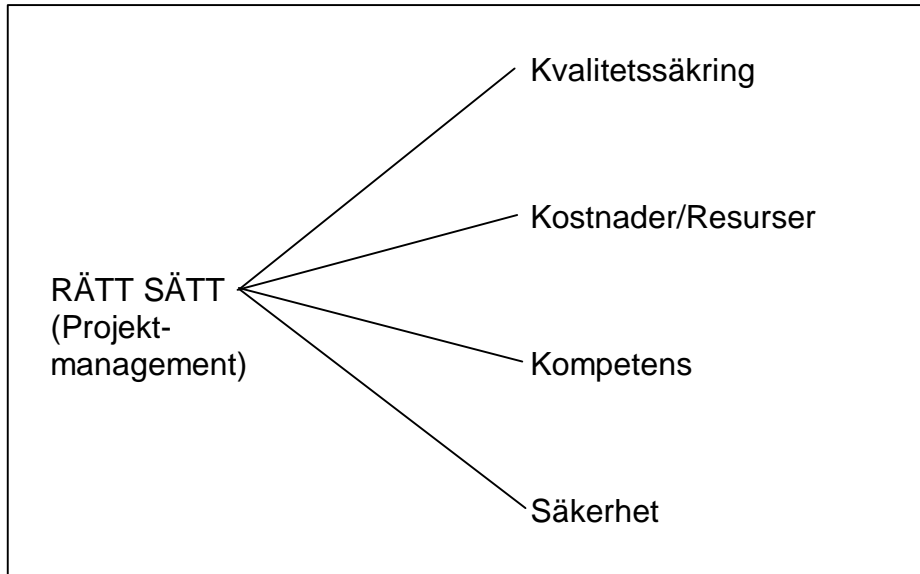


Fig 3

Även i detta fall gäller att de olika faktorerna tillsammans leder till att man arbetar på rätt sätt.

9.3 Hantering av kompetens

Vi kunde se två dominerande strategier för hur företagen arbetade med kompetens. Dels med en identitetsstrategi som innebär att man vill ha all strategi samlad under ett tak, och dels en nätverksstrategi i vilken företagen samarbetar med partners för att få den kompetens de eftersöker.

Identitetsstrategi (fig 4)

Här finns alla de kompetenser som behövs i webbutvecklingen samlade inom företaget. Kompetenserna styrs av en övergripande planerare som vi har valt att kalla systemarkitekt (den rollen kan innehas på lägre nivå av projektledaren eller på en högre nivå av företagsledningen)

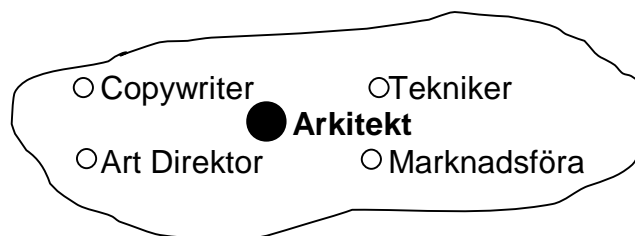


Fig 4

Nätverksstrategi (fig 5)

Genom att organisera sig i nätverk hittar man den kompetens som behövs hos partners. Dessa företag strävar inte efter att ha all kompetens "in-house" eftersom de kan få det genom nätverket.

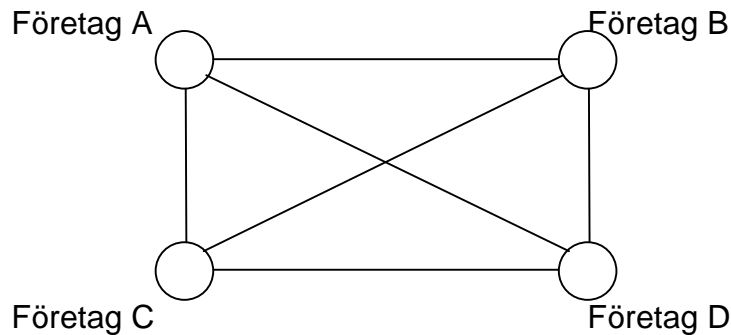


Fig 5

9.4. Framtiden

Genom att titta på hur företagen arbetar och behandlar kompetens har vi fått en liten fingervisning om vart branschen är på väg i framtiden. Framför allt kan vi se att de som har störst chans att klara sig i framtiden är de företag som väljer att:

- *Jobba systematiskt*
Någon slags metod måste finnas för systemutvecklingen. Det kan finnas olika sätt att arbeta på som passar olika företag. I slutändan måste det vara en metod som passar det enskilda företaget och som säkerställer att det gör rätt sak på rätt sätt
- *Ha kompetens, dvs vet vad de gör*
Oavsett vilken strategi som används så måste det finnas tillgång till kompetensen som behövs.
- *Ha en uppfattning om vad det kostar*
Företag som har förmågan att driva projekt som håller sig inom på förhand fastställda ekonomiska ramar.

9.5 Slutord

När vi började arbetet ville vi bland annat få veta hur branschen fungerade och vilka aktörer som fanns. De tre grupper med aktörer som vi identifierade inledningsvis har inte motbevisats eller utökats under arbetets gång. Möjligen kan man, som någon påpekade, se ytterligare en aktör i kundföretagens interna avdelningar då de väljer att göra sin egen webb.

Vårt kategoriserande av företagen fungerade tyvärr inte riktigt som vi hade tänkt oss. Det skilde ofta för mycket på företagen som vi försökte bunta ihop i samma kategori. De hade samma ansats till sitt arbete, men skilde sig sedan för mycket i viktiga avseenden för att göra en jämförelse möjligt. Vi kan i sammanhanget också säga att begreppet webbyrå på det sättet som vi i början definierade det var lite väl brett. Även om vi fortfarande tycker att de båda företagen vi stoppade in i kategorien passar där enligt vår definition så är de svåra att jämföra. Vad vi kan se när vi undersökt de två webbyråerna är att de rör sig mot affärskonsultation bägge två, bort från det tidigare relativt enkla webbyggandet, vilket har varit webbyråernas tidigare funktion.

Vi har sett skillnader mellan IT-konsulternas arbete jämfört med de övriga. IT-konsulterna är trots allt en avknoppning eller ett dotterbolag till de stora företagen. Vi märker att de har andra traditioner och använder sig av en annan sorts arbetsmetoder, detta både på gott och ont. En stor skillnad är att IT-konsulterna skaffar sig kunder genom kundernas IT-avdelningar, där de redan är kända. Reklam- och webbyråerna säljer in sig direkt hos ledningen och skaffar sig i och med det ett försprång. IT-företagen har insett detta och vi kommer antagligen se en ändring i den närmaste framtiden.

Vi har sett att IT-konsulterna betraktar Internet och www som ett tekniskt system i mycket större grad än webbyråerna och reklambyråerna. De sistnämnda ser oftast Internet som ett nytt medium, likvärdigt med tv och tidningar. Att de har olika sätt att se på mediet innebär också olika angreppssätt vilket ger olika resultat.

Vi tror att branschen kommer att ändras mycket i den närmaste framtiden. Dels kommer tekniken att fortsätta utvecklas, men också konkurrenssituationen. Marknaden är redan överbelastad. De mindre företagen kommer att nischa sig ännu mer. Det kommer det bara att finnas ett par stora aktörer kvar som bygger webblösningar. För att få de mest eftertraktade kunderna måste företagen vara stora och ha rätt resurser.

11. Författarnas tack

Vi vill passa på att tacka företagen för hjälpen och för att vi fick ta deras tid i anspråk. Vi tackar **PeO Axelsson** och **Thomas Krotkiewski** på West Art, **Gunnar Carlsson** på Enator Multimedia, **Magnus Emilsson** på Innovative AB, **Henrik Olsson** på Cap Gemini, **Anna-Karin Plantin** på Information Highway AB och **Christian Lüddekens** på AdEra AB.

Vi vill även tacka vår handledare Birgitta Ahlbom för intresse, hjälp och stöd.

Referenser

Böcker

Backman, Jarl (1985) "Att skriva och läsa vetenskapliga rapporter" Lund: Studentlitteratur

I. M. Holme, B. K. Solvang (1986) "Forskningsmetodik – om kvalitativa och kvantitativa metoder" Lund: Studentlitteratur

Artiklar / Uppsatser

C.Läckberg, G.Stigen (1997) "Internetstrategier – eller jakten på framtiden" (C-uppsats i marknadsföring, Handelshögskolan Göteborgs Universitet)

J. Nyström (1996) "Marknadsföring genom hemsidor på World Wide Web" (C-uppsats i marknadsföring, Handelshögskolan Göteborgs Universitet)

"Nu måste webbyråerna bli riktiga konsulter" Computer Sweden nr 56/97

Spongberg, Udo och Boström, Johan (1996) "Internet från A till W" @gp.se (IT-bilaga till Göteborgs Posten 961208)

WWW

Ahlén, Henrik (1998) "Det gör ont när knoppar brista"
www.promise.se/promise/docs/ledare

Svenska datatermgruppen
www.nada.kth.se/dataterm

West Art Reklambyrå AB
www.westart.se

Enator Multimedia AB
www.multimedia.enator.se

Innovative AB
www.innovative.se

Cap Gemini Sverige
www.capgemini.se

Information Highway Göteborg AB
www.infohwy.se/goteborg

AdEra AB
www.adera.se